

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Lílian Maria Ribeiro Conde

**LIDERANÇA E IDENTIDADE POTENTE: UMA
PERSPECTIVA PARA GERÊNCIA COMPARTILHADA**

Tese de Doutorado

**Florianópolis
2004**

Lílian Maria Ribeiro Conde

**LIDERANÇA E IDENTIDADE POTENTE: UMA
PERSPECTIVA PARA GERÊNCIA COMPARTILHADA**

**Tese apresentada ao
Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Doutor em
Engenharia de Produção**

Orientador Prof^a. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

**Florianópolis
2004**

Lílian Maria Ribeiro Conde

LIDERANÇA E IDENTIDADE POTENTE: UMA PERSPECTIVA PARA GERÊNCIA COMPARTILHADA

Esta Tese foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.
Florianópolis, 11 de março de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Christiane Reinisch Coelho, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Moderadora

Prof^a. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof^a. Edis Mafra Lapolli, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Juércio Tavares de Mattos, Dr.
Universidade Estadual Paulista

Prof^a. Maria Cristina Borja Gondim, Dra.
Pontifícia Universidade Católica/SP

À meus pais, Antonio Chaves Ribeiro (*in memoriam*) e Therezinha Horta Ribeiro, a quem devo a vida.

Às minhas filhas, Érika Ribeiro Conde e Mayra Ribeiro Conde, a quem devo uma razão para a vida.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Ana Maria Benciveni Franzoni que, acolhendo-me como sua orientanda, soube conduzir este trabalho sem impor a mais terrível das prisões: a tutela de pensamento

À minha amiga/irmã Prof^a. Dr^a. Maria Cristina Borja Gondim que, com sua vasta experiência psicanalítica, pacientemente se desdobrou na leitura crítica deste trabalho, corrigindo-lhe suas imprecisões.

À Prof^a. Dr^a. Tamara Benakouche que tendo sido, no mestrado, minha orientadora, transfundiu-me a crença em minha habilidade de escrita e articulação de pensamento.

Aos Profs. MSc. Coordenadores de Ensino da FACECA, Fábio Carvalho, Fernando César Moraes, Hélio Lemes Costa Júnior e Semei Santana, pelo apoio direto e indireto dado a mim durante a composição deste trabalho.

À Daniela Sales de Carvalho que generosamente acolheu-me em seu coração e residência durante minha permanência em Florianópolis para a conclusão dos créditos de doutorado.

Aos amigos e colegas Amélia Leite de Almeida, Luiz Tatto e Valdyr Gomes, com os quais compartilhei, durante os créditos de doutorado, o cotidiano acadêmico e suas angústias. Conhecê-los foi estar um pouco em casa.

Ao Prof. Oswaldo Sérgio de Carvalho, cujas palavras de alerta mudaram o rumo de orientação desta tese.

Ao colega e amigo Renato Tavorieri Filho pelo apoio e preciosa colaboração.

À Universidade Federal de Santa Catarina, instituição que, primando pela excelência em qualidade de ensino, abriu-me suas portas extendendo-me o horizonte.

Aos Professores Drs. Christianne Coelho de S. Reinisch Coelho, Edis Mafrá Lapolli, Francisco Antonio Pereira Fialho, Juércio Tavares de Mattos e Maria Cristina Borja Gondim que, ao aceitarem fazer parte desta banca examinadora, cederam-me o valioso tempo retirado de suas atividades e contribuíram com sua visão enriquecedora o texto apresentado.

À minha família, especialmente meu irmão Nilson Antonio Ribeiro, e meus amigos, pela compreensão de minha ausência em situações significativas de suas vidas durante o tempo em que estive trabalhando.

Ao Prof. Dr. Ricardo Miranda Barcia pela confiança em mim depositada.

RESUMO

CONDE, Lílian Maria Ribeiro. **Liderança e Identidade Potente: uma perspectiva para gestão compartilhada**. 2003, 160 p., Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho trata, a partir de um enfoque multidisciplinar, da correlação entre gerência e liderança em dois momentos relevantes na História Moderna: a Revolução Industrial e a Revolução da Informação e da Comunicação. Observou-se que, em ambos os períodos, a liderança é evocada como ascendência motivada por fatores genéticos ou situacionais, distinguindo o líder de seus seguidores através de seu carisma e, desta forma, ressuscitando o mito do líder como guerreiro solitário.

As teorias sobre liderança apontam para duas características daqueles que buscam posições de comando: a baixa necessidade de afiliação e a alta necessidade de poder. Acerca desta, o trabalho sobre Liderança e Narcisismo de Ketz de Vries evidencia o possível prejuízo para as organizações que se deixam conduzir por atores sociais que apresentam essa disfunção de personalidade, o narcisismo, estudada, em especial, pela Escola psicanalítica das Relações de Objeto.

Na presente pesquisa, buscou-se identificar o desejo de poder absoluto com as características de dominância entre os primatas e demonstrar, pareando as teorias administrativas em pauta na Revolução Industrial e na atual, a inadequação de tais teorias, denominadas de Carismáticas e Neo-Carismáticas, para a época contemporânea. Em especial, de um lado, focaliza-se Taylor e a Administração Científica, como produto da Revolução Industrial, sob o ponto de vista das qualificações exigidas para o empregado; de outro, são contrapostas àquelas, as necessárias qualificações que compõem o perfil gerencial para uma realidade cuja a palavra de ordem é mudança. O resultado destas comparações, permite, - a partir de fundamentos teóricos da psicanálise de Freud, Klein, Bion, Bowlby e Di Loretto - afirmar que o novo perfil gerencial se compatibiliza, exclusivamente, com uma identidade potente – capaz de dar voz aos seguidores.

Desta forma, a partir do referencial teórico retirado das Ciências Sociais, da História, da Administração de Empresas, da Psicologia e da Psicanálise, este trabalho pretende ter avançado um pouco na compreensão sobre a liderança em um momento em que a insegurança reinante faz desejar pelo grande homem da infância: o pai idealizado.

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: liderança; identidade potente; perfil gerencial, gestão compartilhada.

ABSTRACT

CONDE, Lílian Maria Ribeiro. **Leadership and Potent Identity: a proposal.** 2004, 160 p., Thesis (doctorate in Production Engineering) - Post-Graduation Program , UFSC, Florianópolis.

This work deals, from a multidisciplinary approach, with the correlation between management and leadership in two relevant moments in Modern History - the Industrial Revolution and the Information and Communication Revolution. It was noted that in both periods leadership is evoked as ascendancy motivated by genetic or situational factors, sorting the leader from his followers through his charisma and, thus, ressurecting the myth of the leader as a solitary warrior.

The theories about leadership lead to two characteristics of those who search for positions of command: the low necessity for affiliation and the high necessity for power. On the latter, Ketz de Vries' work about Leadership and Narcisism shows the possible harm for organizations that allow themselves to be led by social actors that have this personality dysfunction - narcissism - studied, in special, by the Psychoanalytic School of Object Relations.

In our research we tried to identify the wish for absolute power with the characteristics of dominance among primates and demonstrate, comparing the administrative theories in evidence in the Industrial Revolution and now, the inadequacy of such theories, known as Charismatic and Neo-Charismatic, for our times. On the one hand, we focus, in special, Taylor and the Scientific Administration, as a consequence of the Industrial Revolution, on the standpoint of the qualifications demanded from an employee; on the other hand, we counterpose these qualifications with those that make up a management profile where the emphasis is on change. The result from these comparisons allows (based on Freud's, Klein's, Bion's, Bowlby's and Di Loretto's psychoanalytic theories) to state that the new management profile is just compatible with a potent identity - capable of opening space for the voice of the followers.

Based on the theoretical foundation taken from History, Social Sciences, Business Administration, Psychology and Psychoanalysis, this work aims to go a little further in the understanding of leadership in a crucial moment when the prevailing insecurity leads to the wishing of the childhood's great man - the idealized father.

The research method used was the bibliographic one.

Key words: leadership; potent identity; management profile, shared management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	p. 11
1.1	Origem do Trabalho.....	p. 11
1.2	Objetivos do Trabalho.....	p. 21
1.2.1	Objetivo geral.....	p. 21
1.2.2	Objetivos específicos.....	p. 22
1.3	Justificativa e Relevância do Trabalho.....	p. 23
1.4	Metodologia	p. 26
1.5	Estrutura do Trabalho.....	p. 27
2	A LIDERANÇA E SUAS TEORIAS: UM PERCURSO ATRAVÉS DO TEMPO.....	p. 29
2.1	Teorias sobre a Liderança	p. 29
2.1.1	Teorias dos Traços do Líder	p. 31
2.1.2	Teorias Comportamentais.....	p. 37
2.1.3	Teorias da Contigência.....	p. 42
2.1.4	Teorias Neocarismáticas.....	p. 52
2.1.4.1	Liderança Carismática.....	p. 53
2.1.4.2	Liderança Transformacional e Liderança Transacional.....	p. 56
2.1.4.3	Liderança Visionária.....	p. 60
2.2	Comentários.....	p. 62
3	O APORTE DO CONCEITO DE FRUSTRAÇÃO SOBRE A LIDERANÇA.....	p. 65
3.1	Dominância e Autoridade: a Origem da Liderança.....	p. 66
3.2	As Raízes da Dominância.....	p. 70
3.3	Da Dominância para a Autoridade.....	p. 77
4	AS IMPLICAÇÕES DA FRUSTRAÇÃO SOBRE A VIDA MENTAL.....	p. 82
4.1	Generalidades sobre o Tema Frustração.....	p. 82

4.2	Freud, a Tendência da Vida Pulsional e a Frustração.....	p. 88
4.3	Melanie Klein e a Frustração.....	p. 97
4.4	Bion e a Frustração.....	p. 102
5	O VÍNCULO ENTRE LIDERANÇA E FRUSTRAÇÃO.....	p. 108
5.1	Revolução Industrial.....	p. 109
5.2	Revolução da Informação e Comunicação.....	p. 114
5.2.1	O Paradoxo.....	p. 121
5.2.2	Pensando no Paradoxo.....	p. 124
5.2.3	Emergindo do Paradoxo.....	p. 134
6	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	p. 139
6.1	Conclusões.....	p. 139
6.2	Sugestões para Futuros Trabalhos.....	p. 143
	REFERÊNCIAS.....	p. 144
	ANEXO.....	p. 157

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Trabalho

Teóricos, como Heifetz (1994) e Bass (1990), ao estudarem as origens da liderança, dizem que a autoridade funda-se originariamente na dominância. Para estes autores, o fenômeno da liderança é universal e comum a todo o reino vertebrado, no qual se insere o Homem. Em estudo sobre as características da dominância e autoridade ao longo do processo evolutivo e histórico, os autores citados observam que líderes, ao frustrarem as expectativas de seus liderados quando estes encontram-se sob ameaça, são depostos. A única ressalva que aqueles autores fazem sobre esta situação é a de que um maior grau de tolerância é mantida pelos seguidores, se o líder – em situações pregressas - atuou de forma a satisfazer-lhes as expectativas.

Tais estudos corroboram o entendimento de que a figura do líder encontra-se envolvida no mito do herói. A eles, falhas não podem ser creditadas.

Segundo Heifetz (1994, p. 251):

The myth of leadership is the myth of the lone warrior: the solitary individual whose heroism and brilliance enable him to lead the way. The notion reinforces the isolation. From the perspective of the individual who leads with authority, constituents confer power in exchange for being relieved of problems. If he shows reluctance or weakness in shouldering the burden, they will often feel betrayed, and he will be diminished in their eyes.¹

A evolução histórica das Teorias sobre a Liderança permite concluir que de 1841, quando os estudos mais sistemáticos sobre a liderança se iniciaram, até a presente data, o líder tem sido visto, explícita ou implicitamente, como dotado de super poderes quer estejam estes assentados sobre características físicas ou sobre características psicológicas (como inteligência, acuidade perceptiva, carisma) que lhe permitem um manejo da realidade de forma unívoca e correta, como se fosse ele super-herói ou divindade.

Esta concepção, fortemente enraizada, mobilizou um estudo de Ketz de Vries sobre a coincidência existente entre aqueles que ocupam poder e um elevado grau

¹ O mito da liderança é o mito do guerreiro solitário: o indivíduo solitário cujo heroísmo e brilho permitem-no conduzir os caminhos. A noção reforça o isolamento. Da perspectiva do indivíduo que lidera com autoridade, os seguidores conferem poder em troca de ser aliviado de problemas. Se o líder mostrar relutância ou fraqueza ao assumir o fardo, os seguidores sentir-se-ão freqüentemente traídos, e ele será diminuído a seus olhos.

de narcisismo destes atores sociais.²

Para Ketz de Vries (1995, p. 286), a própria personalidade narcisista induz à liderança. Repousa seus argumentos em Kernberg, que dizia: “porque as personalidades narcisistas são freqüentemente motivadas por necessidades intensas de poder e de prestígio a assumir cargos de autoridade e de liderança, os indivíduos dotados dessas características se encontram muitas vezes nos altos cargos de liderança.”³ Afirma que “as implicações gerenciais do narcisismo podem ser, ao mesmo tempo, dramáticas e decisivas” para as organizações (idem, p. 287)

Discriminando diferentes graus de acentuamento do narcisismo, Ketz de Vries, classifica tais líderes denominando-os: líder reativo, líder auto-ilusório e líder construtivo. Descreve o tipo reativo como sendo o mais nefasto às organizações, pois “são frios, cruéis, grandiosos e exibicionistas. Demonstrarão um desejo de dominar e de controlar e serão extremamente exploradores.” (KETZ DE VRIES, 1995, p.294)

O líder reativo, em decorrência de sua personalidade, passa a se fazer acompanhar por pessoas que buscam ocultar a verdade se ela contradiz a expectativa do líder pois, aqueles que expõem pontos de vistas contrários, são extirpados da organização. No afã de avançar, este tipo de líder não hesita em ferir e explorar os outros. Como é desprovido de empatia, desconhece as necessidades de seus pares e subordinados, focando sua atenção apenas naquilo que é de seu próprio interesse. Em decorrência deste tipo de desordem mental⁴, acabam por ameaçar todo e qualquer projeto que necessite do trabalho em grupo .

Em relação à tomada de decisão, o líder reativo tende a ignorar os ambientes externos e internos de sua empresa, pois, colocando-se de forma onipotente, acredita que pode manipulá-los e atuar sobre eles. Menospreza, assim, o ambiente não o considerando um sério desafio.

Uma outra consequência para a empresa da atuação deste tipo de líder, são os projetos faraônicos desamparados pela realidade material e que nada mais

² “O narcisismo [...] não é o amor em si; é o amor em uma imagem idealizada de si (dos outros e do mundo), construída para não ver a realidade em si (dos outros e do mundo) necessariamente defeituosa” (LAPIERRE, 1995, p. 207)

³ Observações coincidentes com aquelas de Bion em “Experiência com Grupos” (1967)

⁴ Graus elevados de narcisismo são considerados desordens mentais e seus sintomas são descritos no Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (1980) como: sentimento grandioso de suficiência e de ser único; preocupação com fantasias de sucesso sem limite, de poder, de inteligência superior, de beleza ou amor ideal; exibicionismo (o indivíduo exige atenção e admiração constantes); indiferença ou sentimentos marcados de raiva, de inferioridade, de vergonha, de humilhação ou de vazio em resposta à crítica, à indiferença dos outros ou ao fracasso; considera-se com direito a favores especiais sem Ter que assumir a reciprocidade; exploração interpessoal (tirar vantagens dos outros para satisfazer seus próprios desejos ou para seu benefício social, sem consideração pela integridade e pelos direitos dos outros); relações que alternam entre a supervalorização e a desvalorização dos outros; ausência de empatia (incapacidade para reconhecer os sentimentos dos outros).

representam senão o reflexo de sua grandiosidade, exibicionismo e preocupação com os fantasmas de sucesso ilimitado. Desta forma, tais projetos destinam-se, freqüentemente, ao fracasso. Segundo Ketz de Vries (1995, p. 295) isto ocorre porque:

primeiro, seu tamanho reflete mais o desejo do líder do que as realidades situacionais, e muitos recursos são colocados em jogo desnecessariamente; segundo, o líder não escuta nem seus conselheiros, nem seus pares, nem seus subordinados. O líder considera-se a única pessoa suficientemente informada para julgar. Um fórum potencialmente crítico se perde, portanto. Terceiro, mesmo quando está claro que o projeto não funcionou como o previsto, o líder NR (narcisista reativo) é reticente em admitir a evidência. Não admitirá ter cometido erros e ficará particularmente rígido e sensível às críticas. Desencadeia-se, então, um movimento difícil de reverter (Miller; Friesen, 1980;1984). Quando o líder percebe, enfim, a velocidade da deterioração da situação, sua tendência à clivagem leva-o a culpar os outros. Ele não se considera jamais responsável pelo que quer seja de negativo.

O segundo tipo de líder narcisista, o tipo auto-ilusório, apesar de possuir traços em comum com o líder narcisista reativo, deste difere porque, de forma geral, é mais acessível em situação gerencial. Entretanto, apresenta a hipersensibilidade à crítica, grande insegurança e uma intensa necessidade de ser amado. Em decorrência disto, preocupa-se com seus subordinados, é mais receptivo à divergência, não é tão explorador quanto o tipo narcista reativo, e é capaz de reagir com simpatia quando as opiniões são expressas. Entretanto, tende a promover seus subalternos mais fracos em detrimento daqueles mais ativos. A exceção verifica-se quando o líder do tipo auto-ilusório idealiza um subalterno. Neste caso, tudo fará para obter a vinculação deste subalterno que passará a idolatrá-lo, mas se este tomar qualquer iniciativa pessoal, passará a ser visto como traidor, será desvalorizado e seu destino junto à empresa estará selado.

De forma oposta ao tipo reativo, o líder do tipo auto-ilusório tenderá, por sua insegurança, a perscrutar meticulosamente a realidade externa à organização para descobrir oportunidades ou para solver problemas. Segundo Ketz de Vries (1995, p. 296) “os concorrentes são fiscalizados, os clientes interrogados, e os sistemas de informação estabelecidos. Investe tanto tempo na análise e avaliação que isto, às vezes, paralisa a ação.”

Os líderes auto-ilusórios, segundo esse autor (1995, p. 290)

serão mais doces; eles querem ser amados e são menos tirânicos. Faltalhes, porém, o sentimento de empatia: são obcecados, sobretudo, por suas próprias necessidades, e podemos lhes atribuir um lado discretamente maquiavélico. Seus comportamentos têm um traço de ‘faz de conta’, porque eles não têm forte sentimento de convicção e de identidade (diz citando Deutsch, 1965).

Menos nocivo para as organizações do que os líderes reativos e auto-ilusórios, o líder narcisista construtivo é capaz de bom relacionamento com seus subalternos apesar de atos ocasionais de oportunismo e manipulação. Possui elevada confiança em sua capacidade e comporta-se de forma orientada para o trabalho e para os objetivos a serem atingidos. Ketz de Vries aponta que “percebe-se neles, às vezes, falta de calor humano e consideração” e “podem estar inclinados para utilizar os outros como simples instrumentos para atingir seus próprios objetivos”. Isto especialmente se verifica quando conceitos como “o bem da empresa”, “a ajuda ao trabalhador” são empregados: nestes casos o significado destes termos passam a “substituir a reciprocidade nas relações interpessoais e na formação de uma equipe”(p. 297)

A despeito de gostar de ser admirado, o líder narcisista construtivo possui uma visão mais realista de seus limites e possibilidades e consegue reconhecer a competência alheia. Entretanto, assume sozinho a responsabilidade das ações coletivas e, em decorrência disto, é considerado, pelos subalternos, “como pouco sociável(is) e cooperativo(s)”. (KETZ DE VRIES, 1995, p. 297)

De forma geral, o líder construtivo obtém melhores resultados porque é mais flexível e possui um senso de humor que permite a recolocação de coisas em seu contexto. “Sua independência conduz à criatividade e à visão necessária para engajar os subordinados no empreendimento de projetos ambiciosos”. (KETZ DE VRIES, 1995, p.297) Em virtude de sua flexibilidade, torna-se possível efetuar uma boa análise e exame do meio ambiente, bem como efetuar consultas antes da tomada de decisão estratégicas e de grande envergadura. Geralmente a decisão é tomada mais em termos da situação da empresa do que de caprichos deste líder.

Estes líderes atuam dentro do que Ketz de Vries denominou de “registro médio”: evitam extremos de audácia ou de conservadorismo.

Entretanto, assinala que eles

são igualmente ambiciosos; podem ser manipuladores e hipersensíveis à crítica. Entretanto, sua auto-confiança, sua capacidade de adaptação e o seu humor são suficientemente fortes para lhes permitir trabalhar e obter realizações verdadeiras. Eles não têm problemas com os outros em função da perspicácia de que são dotados, e provam isso em suas relações.” (KETZ DE VRIES, 1995, p.294)

Os problemas para a organização, cuja chefia é ocupada por estas categorias de líder redundam, segundo Ketz de Vries (1995), na dificuldade de estabelecimento de relações interpessoais em bases realistas e nas deficiências de exame do meio ambiente para sua análise e tomada de decisão.

A disposição narcísica patológica dos atores sociais que tendem a ocupar cargos de liderança, possuem, segundo Ketz de Vries (1995, p. 284), o condão de suscitar emoções primitivas nos seguidores, a partir da exploração – por vezes inconsciente – dos sentimentos, também inconscientes⁵, dos subalternos. Diz Ketz de Vries (1995, p. 284) que “nesse processo, alguns seguidores podem escolher um líder idealizado, ‘onipotente’, que responde a suas necessidades de dependência. Isso pode levar a uma suspensão destrutiva de suas faculdades racionais.”

As características psicológicas da liderança narcísica, embora possam ser rotuladas sob a denominação de “carisma”⁶ são equivalente à dominância nos animais ditos inferiores. Enquanto a primeira refere-se a dotes psicológicos “extraordinários”, a segunda, relaciona-se a dotes físicos excepcionais.

No início do século passado, talvez as organizações pudessem exigir um estilo de liderança que poderia ser confundida com as características de dominância no reino dos vertebrados, já que os trabalhadores que nelas atuavam não tinham outra necessidade, face ao trabalho linear, fragmentado, padronizado e rotineiro, senão da força física para executá-lo.⁷ As organizações da atualidade exigem um novo tipo de empregado: participativo, compromissado com a organização, criativo, senhor de habilidades cognitivas entre as quais há que se incluir o aprendizado contínuo, capaz de trabalhar em equipes e generalista. Este novo perfil dos indivíduos considerados empregáveis necessitam de uma nova liderança que, entre outros requisitos, seja capaz de “lidar com ambigüidades”[...], “possuir habilidades competentes não apenas interpessoais, mas também interculturais” (Pralahad, 2001, p.43).

⁵ A este processo Melanie Klein denominou de “identificação projetiva”

⁶ Em 1947, Weber empregou o termo “carisma” para explicar a estranha influência que os líderes tinham sobre os seguidores.

⁷ Sobre este aspecto, na atualidade, a burocracia também concorre para desencorajar a responsabilidade dos seguidores face à organização privada ou pública. Para maiores esclarecimentos ver Baum (1991)

Michels (1962), *apud* Smith & Peterson (1994) e Robbins (2002), sociólogo, pesquisando como a liderança se desenvolvia nas organizações políticas, observou que a passagem do tempo modifica os processos grupais e que estes, por sua vez, alteram o papel do líder.

Sob este ponto de vista, na década de 90, conforme Robbins (2002), em continuidade às proposições da Universidade de Ohio e de Michigan, novos estudos sobre o comportamento do líder foram iniciados sob a rubrica de Estudos Escandinavos, envolvendo pesquisadores da Finlândia e da Suécia. Dentre estes pesquisadores encontram-se Ekvall e Arvonen (1991), Lindell e Rosenqvist (1992) e Lindell e Ronsenqvist (1992), afirmando que os tempos atuais exigem que o estudo do comportamento do líder seja feito a partir da perspectiva do desenvolvimento que as atuais sociedades experimentam, pois as abordagens anteriores referiam-se a uma época na qual a sociedade era mais estável e previsível, diferentemente da atual. Propõem, portanto, que os líderes eficazes devem exibir uma terceira característica, separada daquelas propostas *pela Ohio State University e Michigan University*: um comportamento orientado para o desenvolvimento e que valorize a experimentação, as novas idéias, gerando e implementando mudanças.

Hamel e Prahalad (1995) observam que a discrepância entre a velocidade das mudanças do ambiente de um setor e a velocidade das mudanças do ambiente interno da organização impõem a assustadora tarefa da mudança organizacional e que há a incapacidade dos novos líderes para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças.

Este entendimento é reforçado por aqueles que entendem a liderança mais como ficção romântica do que como efetiva contribuição para as mudanças necessárias à sobrevivência organizacional, pois ao líder são atribuídos efeitos de transformação que, na verdade são frutos de forças históricas, econômicas ou sociais. Neste sentido, Bass (1990) refere-se a autores como Meindl & Ehrlich e Dukerinch (1987) e Pandey (1986), que afirmavam que a performance de uma empresa é atribuída à liderança da chefia superior ao invés de considerar os empregados, as condições do mercado, ou o governo, como responsáveis por ela. Também Calder (1977) considera que as contribuições objetivas do líder são mais interessantes do que verdadeiras.

Pfeffer (1977) apresentou a concepção de que a liderança constitui-se como um achado heurístico em relação ao desempenho organizacional e, como tal, seu papel

simbólico é importante para as organizações. Líderes são selecionados para preencher o destino da organização que, na verdade, é altamente constricta por fatores organizacionais externos. Desta maneira, os líderes só podem ter um impacto limitado sobre os resultados organizacionais. Líderes só podem reagir a contingências, facilitando o ajuste da organização em seu contexto e alterando o ambiente em extensão limitada, pois não possuem nenhum controle sobre os fatores que afetam o desempenho organizacional, mas apenas controle sobre limitados recursos.

Para Katz e Kahn (1966), ainda segundo Bass (1990), existem evidências de que seguidores, subordinados e grupos de empregados sejam constrangidos por tecnologias, regras, requisitos de trabalho e políticas organizacionais, restando um espaço diminuto para que um líder ou superior possa fazer diferença sobre a maneira pela qual as coisas são realizadas.

Em linha de raciocínio intermediária sobre a importância do líder em relação às organizações, há teóricos como Abraham Zaleznik (2002 pp.71-72), que, apoiando-se no conceito de Maquiavel, advogam a tese de que “administradores não são necessariamente líderes”. Afirmar este autor que

Líderes e administradores diferem em suas concepções. Administradores tendem a ver o trabalho como um processo capaz de envolver algumas combinações de pessoas e idéias interagindo para estabelecer estratégias e tomar decisões. [...] Enquanto os administradores trabalham para limitar escolhas, o líder trabalha em direção oposta, desenvolvendo novas possibilidades para problemas antigos e, desta forma, abrir os assuntos para novas escolhas.

Kotter (2001, p. 85) diz que “liderança e administração são dois sistemas distintos e complementares de ação. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o sucesso em um ambiente empresarial crescentemente complexo e volátil.”⁸

Sobre esta distinção, entre liderança e chefia, proposta pelos autores citados, Kets de Vries (1997, p. 25) se insurge comentando que “[...] esta divisão radical está fazendo dos gerentes um novo bode expiatório. Na vida real precisamos de ambas as qualidades: um gerente sem habilidades de liderança é um mero burocrata, e um visionário que não saiba implementar suas visões vai acabar fazendo a organização se perder”. A posição de Kets de Vries é ratificada por Chiavenato (1999, pp. 554-

⁸ “Leadership and management are two distinctive and complementary systems of action. Each has its own function and characteristic activities, Both are necessary for success in an increasingly complex and volatile business environment.” (1990, p. 85)

560) que, depois de discutir as proposições sobre as possíveis diferenças entre liderança e chefia, acaba por afirmar:

“Um bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas um líder nem sempre é um administrador.”

Sintetizando as discussões sobre a importância do líder para empreender mudanças e identificando liderança e chefia, Bass (1990, p. 8) descreve os efeitos positivos da liderança em relação à mudança através de resultados pesquisas levadas a cabo em diferentes organizações, privadas e públicas, e concluindo que:

A despeito do ceticismo sobre a realidade e importância da liderança, todos os movimentos sociais e políticos requerem líderes para começá-los. Como diz Turker (1981, p. 87): ‘no começo é a ação do líder’. [...] O líder é a peça mais importante do processo de mudança quando a organização dela necessita para fazer face às mudanças tecnológicas, desenvolvimento, e finalização de programas.⁹

Efetivamente, as organizações não mudam. Pessoas mudam as organizações e não possuem salvo conduto de sua própria humanidade.

Jean- Paschoal Gond e Karin Mignonac (2002) afirmando as modificações das organizações a partir das novas tecnologias, dizem que o trabalho nas organizações atuais torna-se mais complexo, mais abstrato e, conseqüentemente, mais difícil de ser avaliado e que, neste contexto, a tarefa da liderança não pode ser mais entendida como controle de tarefas prescritas e de recompensar ou sancionar as realizações – práticas influenciadas pela psicologia behaviorista -, mas, o de, antes de tudo, mobilizar homens e mulheres para priorizar objetivos organizacionais complexos. Para fazer face a esta realidade

*les théories du leadership ont évolué parallèlement à ces tendances durant le XXème siècle et il est possible de montrer, à partir d'une mise en perspective historique, la façon dont les approches du leadership ont progressivement intégré les dimensions émotionnelles, en point de faire apparaître le leader/dirigeant d'aujourd'hui comme un véritable "manager d'émotions" (Gond e Mignonac, 2002, p. 3)*¹⁰

Inclusive das próprias, complemento.

Os estudos sobre liderança focados, com exclusividade, sobre os traços dos

⁹ “Despite the skepticism about the reality and importance of leadership, all social and political movements require leaders to begin them. As Tucker (1981, p. 87) put it: ‘in the beginning is the leadership act.’ [...] When an organization must be changed to reflect changes in technology, the environment, and the completion of programs, its leadership is critical in orchestrating the process”

¹⁰ As teorias sobre liderança têm evoluído paralelamente a estas tendências durante o século XX e torna-se possível mostrar, a partir de uma perspectiva histórica, as razões pelas quais a aproximação da liderança tem progressivamente integrado as dimensões emocionais, ao ponto de tornar o líder/dirigente de hoje, um verdadeiro ‘administrador de emoções’. (Gond e Mignonac, 2002, p. 3, disponível em <http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/publications/notes/358-02.pdf>)

líderes¹¹ e sobre as contingências nas quais a liderança é exercida¹², embora ainda surjam na atualidade de forma menos acentuada, têm cedido espaço a teorias que buscam entender as práticas organizacionais através da lente da psicanálise.

A tentativa de compreender a liderança a partir da perspectiva psicanalítica remonta a uma crescente tendência, intensificada a partir dos anos 80, de investigação da liderança a partir da vida mental de seus líderes. Diversos trabalhos a este respeito, segundo Lapierre (1995, p. 35), foram realizados por autores pioneiros como Jacques (1951), Erikson, (1958 e 1969), Kakar, (1970), Kernberg (1979), Zaleznik e Ketz de Vries (1975) McClelland (1975), Maccoby (1976), Larçon e Reitter (1979), Ketz de Vries (1980, 1984, 1989, 1990), Miller, Ketz de Vries e Toulouse (1984, 1986, 1987 e 1988), Lapierre (1984), Lapierre e Toulouse (1984), Miller e Toulouse (1986) e Lapierre (1989 e 1990). A estes, juntam-se nomes como Altman, Sicotte (1994), Kakar, Sylvain e Claire que, em 1986, participaram do “Simpósio Internacional sobre práticas de liderança em gestão”, realizado na “École de Hautes Études Commerciales de Montréal”, sob a temática “L’imaginaire et le leadership” (“Fantasies and Leadership”). Segundo relato de La Pierre (1995), este simpósio deu origem à criação oficial da “*International Society for the Psychoanalytic Study Organizations*”(ISPSO) que reúne mais de cento e cinquenta pesquisadores em cerca de dez países, interessados em compreender as organizações a partir da perspectiva psicanalítica.¹³

A inserção de conceitos psicanalíticos colimando a compreensão da liderança organizacional, longe de ser um modismo, pode vir a acrescentar um novo foco de visão ao entendimento das práticas organizacionais em um mundo no qual o trabalho deixou de ser efetuado pela mão de força, típica das organizações de molde taylorista do século passado, para ser desempenhado pela mão inteligente, exigência das organizações atuais, imersas em um ambiente complexo, de vertiginoso desenvolvimento tecnológico que, sobre elas, produz implicações compelindo-as à contínua mudança.

Desta forma, esta tese trabalhará com a hipótese de que a liderança eficaz, nos tempos atuais, emerge não de uma imagem idealizada de si mesmo e que procura se manter a partir de alimentar-se da estima e admiração de outros. Ao contrário,

¹¹ As teorias Neo-carismáticas da liderança carismática, visionária, transformacional e transacional são exemplos disto.

¹² Maiores informações podem ser obtidas em Drucker ,2000, no qual o autor trata dos desafios gerenciais para o século XXI, tratando das alterações da realidade, os novos paradigmas da gerência e do líder de mudanças e, em coletânea da Fundação Peter Drucker (2001), no qual a liderança do século XXI é temática discutida por diversos autores.

¹³ www.ipso.org

ela, a liderança, emerge exatamente pela consciência de se poder contar com os outros. Trata-se pois, neste último caso, de uma liderança exercida por um líder com identidade potente. Em outras palavras: trata-se de atores sociais que se percebem possuindo deficiências em alguns campos e que podem reconhecer, nestes mesmos campos, a competência de outros indivíduos que vivenciam a mesma situação, porque podem se avaliar de forma potente. A construção de tal identidade, firmada a partir da própria avaliação em bases mais realistas, não deixa o indivíduo tão sensível a erros e fracassos. Entretanto, assumir uma identidade potente importa contato com a frustração porque, de início, já corresponde a não sermos tão competentes, tão magníficos quanto gostaríamos de sê-lo. Em outras palavras: o inverso de uma identidade narcísica patologicamente construída.

Di Loreto (1997, p.25) ao discorrer sobre a identidade potente, critica o uso psicanalítico dos termos *onipotência* e *impotência* como se fossem ambos, qualidades autônomas da mente. Afirma que a única qualidade da mente, neste aspecto, só pode ser *a potência* em relação à qual os conceitos de onipotência e impotência, como extremos da real possibilidade do indivíduo, são inferidos. Neste sentido, o termo onipotência deveria significar o fato de que “a mente se atribui recursos e capacidades *ilusórias*. Que desejaria ter. Que não suporta não ter. Mas são recursos que não possui”. O termo impotência deve, igualmente traduzir a dimensão de um engano do indivíduo sobre si mesmo, pois “a mente pode não se atribuir recursos que efetivamente possui. Estamos dizendo que a mente pode bloquear capacidades reais e efetivas e torná-las não disponíveis.”

Em seguida, justifica sua posição crítica ao dizer:

Mas a mente do homem não contém apenas enganos. A mente pode e deve produzir registros corretos de capacidades e recursos que real e efetivamente possuímos e que são mantidos disponíveis. O que não é engano é potência. Se não quisermos conceber a mente do homem constituída apenas de enganos, é imprescindível formularmos o conceito de potência.

Assim, líderes narcísicos vivem enganados a respeito de si próprios, tanto quanto os indivíduos que atribuem aos outros a responsabilidade de análise de fatos e decisão por se julgarem plenamente incapazes. Pessoas podem algumas coisas e não podem outras, em um dado momento evolutivo e jamais poderão tudo. Nisto repousa a possibilidade de que o trabalho em grupo seja profícuo, produza respostas novas a velhos e novos desafios. Dizia Peter Marsh: “As pessoas que não

podem ser mal sucedidas são elas mesmas um fracasso [...]” (La Pierre, 1995, p. 280).

Desta maneira, estudar – sob a perspectiva psicanalítica de Freud, Klein, Bion – o trato da frustração emanada quer do mundo externo, quer do mundo interno, possibilita descobrir as diferenciadas formas de exercício da liderança nas organizações atuais, bem como tornar possível a compreensão das lideranças surgidas em tempos difíceis como salvadores e/ou heróis. Esta tendência, segundo Freud, revela um funcionamento mental calcado nos processos primários de pensamento, cuja função é a de reestabelecer a ausência de excitação no aparato mental, mediante atividades características deste processo: descarga motora semelhante àquela observada no comportamento reflexo, na qual se encontram presentes, o imediatismo, a onipotência e a gratificação alucinatória. Com os desenvolvimentos posteriores da psicanálise, Klein descreve duas posições observáveis nos relacionamentos em geral. Às atitudes que privilegiam a defesa contra a angústia de cunho paranóide, caracterizada pelo temor de ser lesado pelo objeto, Klein denominou de Posição Esquizo-paranóide. Àqueles comportamentos orientados pelo temor de lesar ao objeto e que possuem como pano de fundo a angústia depressiva, Klein denominou de Posição Depressiva. Para esta psicanalista somente na Posição Depressiva, o conhecimento pode ser produzido, pois nela, surge também o desejo de reparação.

Bion, analisando de Klein, desenvolverá a teoria de Klein, demonstrando que a capacidade de pensar não se encontra plenamente desenvolvida no indivíduo e que ela se encontra correlacionada à capacidade negativa. Este termo, retirado de Keats, significa a capacidade de ser em incertezas, dúvidas e mistérios sem qualquer irritação. Em outras palavras, ser capaz de suportar a frustração derivada da ausência de respostas e seu decorrente efeito de estimulação e desprazer, até que surja a possibilidade de, através de uma intuição orientada, resposta.

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar que a gestão compartilhada depende de um atributo de personalidade do líder: a identidade potente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar levantamento bibliográfico das teorias sobre liderança estabelecendo, em especial, em relação às Teorias Carismáticas e Neo-carismáticas, paralelo entre os momentos históricos nas quais elas tiveram origem: a Revolução Industrial (1770) e a Revolução da Informação e Comunicação (1970)
- Demonstrar que em época de instabilidade é ressuscitado o mito do líder como guerreiro solitário em decorrência da ansiedade face à mudança, recorrendo para isto, à Teoria Psicanalítica.
- Evidenciar o paradoxo existente entre o desejo pelo líder carismático e a necessidade de exame da realidade a partir de visão multifocada.
- Realçar a importância do trato com a frustração para que se possa gerir de forma compartilhada;
- Correlacionar com a psicanálise, especialmente com a Teoria Psicanalítica de Freud, Klein e Bion, os achados sobre liderança.
- Apresentar o conceito de identidade potente demonstrando sua implicação para o exercício da gestão compartilhada.
- Contribuir com as pesquisas de liderança a partir da ótica interdisciplinar da psicanálise, sociologia e administração.

1.3 Justificativa e Relevância do Trabalho

Cientistas sociais, teóricos da alta modernidade, como Castells (1999), Negroponte (1998), Giddens (1991), Beck (1992), Levy (1995), têm apontado para a sociedade contemporânea como um tempo de profundas e rápidas mudanças.

As implicações que as inovações tecnológicas - sobretudo aquelas relativas à comunicação e informática - têm produzido sobre as sociedades, conduzem à necessidade de que as organizações do século XXI não apenas façam face à mudança como também, muitas vezes, antecipem-se a elas. Entretanto, paradoxalmente, as organizações não mudam. Pessoas mudam as organizações e, neste particular aspecto, são os líderes os condutores das mudanças sejam elas reativas ou pró-ativas.

Face a elas, se “as funções de uma indústria possam ser difíceis de prever, as

amplas dimensões da tarefa de liderança no novo milênio não são.” (PRAHALAD, p. 41, *in* DRUCKER, 2001) Para este autor, algumas das tarefas da liderança podem ser resumidas no trato com as diferenças culturais e com a impossibilidade para atender a todas as demandas. Desta maneira, aos líderes da atualidade impõem-se a necessidade de trabalhar com diferentes tipos de relações de colaboração, “compartilhar informações com os outros enquanto, simultaneamente, protegem o conhecimento particular”, e de reagir de forma rápida face ao conhecimento criado.

Em tal ambiente, conclui Pralahad (2001, p. 42 *in* DRUCKER, 2001), os líderes necessitam saber “lidar com ambigüidades”. Entretanto, se de um lado pode ser importante esta capacidade, por outro, como afirma Bridges (p. 48, *in* DRUCKER, 2001) “ser líder hoje em dia é tarefa desafiadora em todos os sentidos. Liderar pessoas que andaram confusas e assustadas devido a mudanças inesperadas não é nada fácil”.

Em situações que envolvem mudança e, com ela, a concomitante angústia, a história da humanidade nos aponta para o surgimento de líderes, como Hitler, possuidores daquilo que teóricos como Weber apontam como carisma, que Carlyle (1841) afirma ser traço de personalidade e que Heifetz (1995, p. 66) considera outorga feita pelos seguidores, em tempos de angústia, a um indivíduo:

We attribute charisma to people who voice our pains and provide us with promise. Sometimes in our desperation we do so without critical thought. Perhaps similar to chimpanzees who require an arousing alpha¹⁴ to serve as a reference point, we too in times of disorientation seem inclined to endow our authorities with idealized gifts. As long as they serve this need, we imagine them larger than life. We do not realize that source of their charisma is our own yearning. What would have become of Adolf Hitler had he been born in normal times?¹⁵

Desta forma, não infundadamente, Ketz de Vries (*in* LAPIERRE, 1995) diz que as personalidades narcísicas são, freqüentemente, aquelas às quais a liderança é concedida. Trata-se portanto, tanto sob a perspectiva daquele que ocupa a liderança quanto daqueles que a concedem, de uma ilusão dos indivíduos sobre si mesmos a falsificar-lhes suas reais potencialidades. Em decorrência disto, a apreensão da

¹⁴ O chimpanzé *alpha* e o gorila ‘silverback’ são animais que, diferentes morfologicamente dos demais ¹⁴, desempenham papel essencial em seus grupos por sua capacidade de induzir à submissão, determinando proteger o território. ‘His role is pivotal: the group disintegrates without his unifying influence’ (HEIFETZ, 1995, p. 51) ¹⁴ (Seu papel no grupo é fundamental: o grupo desintegra sem sua autoridade unificadora)

¹⁵ Nós atribuímos carisma às pessoas que expressam nossas dores e prometem recompensas. Talvez, em nosso desespero, nós façamos isto sem pensamento crítico. Talvez, semelhante aos chimpanzés que necessitam do *alfa* para servir como um ponto de referência, nós também, em tempos de desorientação, parecemos inclinados dotar nossas autoridades com dons idealizados. Desde que eles atendam esta

realidade externa¹⁶ pode, não só vir a fracassar, como induzir ao fracasso as perspectivas organizacionais de mudança tendo em vista a sua sobrevivência no mercado.

A presente pesquisa pode ser justificada pela compreensão do paradoxo que as mudanças sociais acarretadas pela introdução das novas tecnologias têm produzido sobre a condução dos destinos de uma organização. Se, por um lado, em circunstâncias de insegurança (angústia), as pessoas tendem a regredir seu comportamento para modelo similar àquele de adulto/criança - ou que podem, também, ser entendidos como a dominância animal - pedindo a indivíduos que, freqüentemente, possuem necessidade de poder, para que lhes guie; por outro lado, as organizações necessitam de homens capazes de pensar, senhores de uma identidade potente, exatamente para fazer face às circunstâncias ambíguas surgidas com a Alta Modernidade (Giddens, 1995) e que, em si, comportam contato com a frustração e sua decorrente angústia.

As conseqüências, para as organizações, de líderes incapazes de suportar a frustração, quer ela emane da auto-percepção, quer ela provenha do meio ambiente, produz profundas conseqüências sobre o destino da organização, de vez que estes atores sociais tendem a considerar qualquer fato contrário às suas expectativas como desqualificação a si e fruto da maldade própria ou do objeto.

Como já se disse, as organizações atuais sobrevivem em um mundo sem fronteiras e sem ausências de garantias outras senão aquelas da incerteza e da velocidade das mudanças. Este fato aponta para a necessidade de que o líder/administrador tenha competência para gerir suas próprias ansiedades face à frustração representada pela ausência de estabilidade, caso pretenda conduzir sua organização de maneira exitosa, pois a própria frustração pode ser entendida como gatilho para a mudança.

A importância da frustração sobre os processos psíquicos de apreensão da realidade são bastante evidenciados através das teorias psicanalíticas de Freud, de

necessidade, nós os imaginamos maior que a vida. Nós não percebemos que a fonte de seu carisma é o nosso próprio anseio. O que teria acontecido se Adolf o Hitler tivesse nascido em tempos normais?

¹⁶ Julga-se necessário acrescentar o seguinte comentário a respeito da apreensão da realidade: "Para Kant, "[...] a realidade, ou as coisas em si mesmas são incognoscíveis, - e que, portanto, estamos sempre às voltas com representações do mundo que são produtos da subjetividade - não está com isso negando que conheçamos a realidade dos objetos da experiência, a realidade empírica, nem, portanto, afirmando que estamos ilhados nas nossas subjetividades empíricas. Muito ao contrário: para Kant, afirmar que o mundo só pode ser conhecido pelas formas do sujeito transcendental é o preço de podermos ter acesso à realidade que conhecemos (ou conheceríamos). Apenas um exemplo oportuno de como diante desse problema filosófico puro e simples nada há de paradoxal ao afirmarmos que (num sentido absoluto) a realidade é inacessível, mas (num sentido relativo às formas de conhecer da subjetividade) a realidade externa, objetiva, empírica, experiencial, é perfeitamente cognoscível." (Eva, Vilardo e Kubo, 1995, p.266).

Klein, Bion.

Assim, para que se possa entender a frustração, a partir da perspectiva psicanalítica, esta pesquisa fará menção acerca dos desdobramentos da frustração como dificuldade de estabelecimento de pensamento e dificuldade de relacionamento, fatores estes, que impedem a apreensão aproximada da realidade na qual a organização está inserida e dos problemas com os quais têm que se confrontar.

A incorporação de disciplinas de outras áreas diferentes da administrativa para auxílio à compreensão ou para a formulação das concepções sobre liderança pode ser vista desde as primeiras tentativas para sistematizar estudos e constituir as teorias sobre liderança atualmente conhecidas. A Teoria dos Traços, defendida por Carlyle (1841) e Galton (1869), encontra seus pressupostos reafirmados pela Genética, cujos princípios foram, em 1869, enunciados pelo abade Gregory Mendel, mas cujas idéias já circulavam desde a Renascença¹⁷. Posteriormente, em 1904, os avanços da psicologia em fundamentos empíricos determinou o surgimento da psicomетria¹⁸ e, com ela, a possibilidade de investigação e mensuração dos traços de personalidade sobre os quais se investigou a teoria dos grandes homens.

A teoria da liderança como comportamento, surgida com Kurt Lewin (1939), buscou investigar experimentalmente, os efeitos do comportamento do líder sobre os seguidores. Com este autor e seus estudos a respeito da dinâmica de grupo, a psicologia social ganha foros de ciência experimental aceita pela comunidade de cientistas sociais.

Na atualidade, Norbert (1994) diz que a compreensão do indivíduo divorciada da sociedade é herança da tradição cartesiana de pensamento, pois indivíduos e sociedade são uma só coisa. Tal conceito encontra-se expresso na noção de socialização do indivíduo, considerada pela psicanálise “um dos fatores básicos na formação do ego”. (CABRAL, 2000, p. 359)

Observa-se desta maneira que o estudo dos fenômenos grupais e da liderança, desde sua origem, estiveram vinculados à psicologia, às ciências sociais.

Estudos posteriores sobre a Teoria do Comportamento do Líder, realizados pela

¹⁷ Montaigne, nos "Ensaíes"(1575): "Que monstro é esta gota de semen, da qual somos provenientes e que leva em si gravada não apenas a forma corporal, mas também os pensamentos e tendências de nossos pais? Onde guarda esta gota de água tão infinito número de formas? De que maneira estes fatores de semelhança que atuam de modo tão desconcertante que o bisneto se parece com o bisavo e o sobrinho com o tio?"

¹⁸ Psicomетria é o ramo da psicologia que se ocupa do estudo quantitativo das atividades, sobretudo mentais, constituindo-se na base da psicotécnica. É o ramo voltado à medida da inteligência, da memória, da atenção, da fadiga, do tempo de reação, etc.” (DORIN, E., 1978, p. 230) Alfred Binet foi o precursor dos testes para medição da inteligência, criando, em 1905, a famosa escala Binet-Simon.

Universidade de Ohio (consideração e início de estrutura), Universidade Michigan (tarefa e social) , a grade gerencial de Blake e Mouton (preocupação com as pessoas e preocupação com a tarefa), parecem referir-se aos conceitos formulados por Lewin, de psicogrupo e sociogrupo¹⁹. São, portanto, também conceitos da psicologia social.

Influenciados pelas teorias comportamentais, os pesquisadores do fenômeno da liderança prosseguiram analisando-o sob o mesmo vértice de certos padrões ou estilo de comportamento do líder, mas, agora, buscando discriminar as situações nas quais um estilo de liderança é mais eficaz do que outro. O primeiro modelo contingencial e também o mais controvertido, surgiu com Fiedler (1967), sendo criado a partir da avaliação da personalidade do líder através da escolha do colaborador menos preferido (LPC – *Least Preferred Coworker*), em situações nas quais os líderes podiam ser claramente identificados e cujo desempenho poderia ser medido. A teoria de Fiedler ficou conhecida sob o nome de Teoria da Correspondência do Líder.

As teorias sobre a liderança após os anos 80 têm enfocado de forma declarada a psicologia (Liderança e Inteligência Emocional, de D. Goleman, por exemplo), quando não a psicanálise, e desta, sobretudo, a Escola das Relações de Objeto (como Liderança Narcísica, de Ketz de Vries). Assim sendo, a inserção de conceitos de outros ramos do saber humano, especialmente aqueles advindos da sociologia e da psicologia, não são estranhos ao estudo do fenômeno da liderança, pois ele se refere a uma ocorrência que abrange ao mesmo tempo o indivíduo e o grupo. Estudar a liderança organizacional sob a perspectiva psicanalítica, não constitui desvirtuamento das práticas administrativas, mas, sobretudo, enriquecimento de seu estudo a partir do enfoque multidisciplinar que têm caracterizado as pesquisas deste campo.

1.4 Metodologia

O presente trabalho é uma pesquisa de natureza básica, pois busca produzir conhecimento sem que haja nenhuma previsão de aplicabilidade imediata, embora possa ela servir de alerta para as atuais organizações no que concerne à seleção de

¹⁹ Segundo Minicucci 1982, p.25), o psicogrupo “é o grupo de formação, um grupo estruturado, orientado em dirigido em função dos próprios membros que o constituem”e, sociogrupo, “é o grupo tarefa, isto é, o grupo organizado e orientado na execução de uma tarefa”.

seus gerentes. Esta possibilidade encontra-se alicerçada na questão de partida e na hipótese para responder a ela.

Com base na fundamentação teórica retirada das teorias sobre liderança, inovação tecnológica, gestão e psicanálise, a questão de partida desta tese resume-se no seguinte: se em épocas turbulentas os seguidores necessitam de um líder que não os frustre, que aponte caminhos e dite regras, como é possível na atualidade, época caracterizada pela instabilidade e mudança, o líder exercer a função de liderança da forma preconizada pelos atuais teóricos da administração? Presumiu-se, à guisa de hipótese, que a gestão compartilhada só se torna possível mediante a identidade potente do líder. Assim, a presente proposta de pesquisa apresenta viés de cunho humanístico, exigindo atividades de interpretação e compreensão do fenômeno pesquisado.

A pesquisa bibliográfica, como procedimento técnico, foi escolhida privilegiadamente sobre as demais possibilidades metodológicas, pelo fato de considerar-se necessário que alguma literatura pormenorizada pudesse ensejar, no futuro, novas pesquisas de campo a respeito desta temática, razão desta tese.

Em particular, foram contemplados textos de revistas e livros de língua estrangeira em decorrência de sua atualidade e ausência ou inadequação de tradução do original. Em todos estes casos, a tradução foi realizada por mim.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta tese encontra-se estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo introduz o tema no qual pode ser encontrada a origem deste trabalho, bem como seus objetivos, justificativa e relevância para as atuais organizações de um novo perfil para as lideranças.

Como esta pesquisa é fundamentalmente um estudo sobre liderança organizacional, o segundo capítulo versará sobre surgimento das primeiras menções sobre a liderança e da evolução das teorias sobre este fenômeno universal, observável em todo o reino vertebrado.

O terceiro capítulo, tratará de questões relativas à dominância entre os primatas, buscando relacionar a liderança narcísica com este comportamento involutivo. Para que esta similaridade possa ser demonstrada, tratar-se-á das origens da dominância a partir da teoria psicanalítica freudiana, buscando, também, neste capítulo introduzir

alguns conceitos sobre a personalidade narcísica, a partir do enfoque psicanalítico de Freud e de alguns autores pós-freudianos da Escola de Relação de Objeto que, mediante suas teorias, possibilitam o entendimento da maneira pela qual pode ser processada a transformação da dominância em exercício de autoridade.

O quarto capítulo versará sobre a concepção lingüística da frustração, das pesquisas da Psicologia Experimental sobre este tema e do entendimento de Freud, Klein e Bion acerca da frustração tendo em vista a importância central deste conceito para o exercício da liderança em uma sociedade instável.

O capítulo quinto estará estruturado de forma a apresentar as três revoluções do sistema produtivo, como épocas distintas, igualmente ameaçadoras, nas quais emergem as teorias de liderança carismática e neo-carismáticas. Neste capítulo procurar-se-á estabelecer, ao lado das semelhanças entre ambas as Revoluções²⁰, a diferença fundamental da presente Revolução da Informática e Comunicação: a mente como força produtiva direta. Face a isto, procurar-se-á desenvolver a concepção – apoiada nas teorias psicanalíticas mencionadas – de que se tornam incompatíveis a necessidade de conhecer e as Teorias de Liderança Neo-carismática. Apresenta-se, neste capítulo, a necessidade de que os destinos de uma organização sejam decididos a partir da Gerência compartilhada, que pressupõe o exercício de liderança mediante uma identidade potente do líder.

Finalmente, apresentar-se-á as considerações finais e as sugestões para futuros trabalhos.

2 A LIDERANÇA E SUAS TEORIAS: UM PERCURSO ATRAVÉS DO TEMPO

O objetivo deste capítulo é o de rever as teorias sobre liderança surgidas de Carlyle até os dias atuais, apresentando, ao final dele, considerações pessoais sobre as teorias abordadas e suas correlações com a maior ou menor estabilidade da época em que foram elas propostas. Com isto, pretende-se introduzir a noção de que o mito do herói carismático correlaciona-se, também a nível macro, com a ansiedade decorrente da frustração.

2.1 Teorias sobre a Liderança

Curiosamente, os primeiros escritos sobre liderança tratam, em sua maioria, das qualidades pessoais do líder, a partir das quais, são eles nomeados e reconhecidos como heróis ou divindades em diferentes documentos históricos.

Bass (1990, pp.3-4), fazendo levantamento histórico dos estudos sobre liderança, diz que o primeiro escrito a mencionar as palavras liderança, líder e seguidores remonta aos egípcios e data do ano 2300 AC. Tal achado não parece ser aleatório, mas fruto da concepção existente no Egito Antigo de que o Faraó era “um deus e o filho de um deus”(Enciclopédia Delta Universal, Vol. 6, Rio de Janeiro: Delta S.A, p. 3194)

Já naquele escrito, atribuído a Ptahhotep, a liderança é identificada como derivada de uma ordem transcendente ao humano, referindo-se às qualidades excepcionais do líder. Assim, Lichtheim (1973, *apud* BASS, 1990, p. 3) diz que, segundo *Ptahhotep*, três qualidades eram atribuídas ao Faraó: “*Authoritative utterness in this mouth, perception is in the heart, and his tongue is the shrine of justice*”²¹

Na literatura cristã, líderes como Abraão, Moisés, David e Salomão tiveram uma detalhada exposição de seu comportamento e das suas relações com Deus e com seu povo, de maneira a lhes atribuir características míticas e heróicas pela forma com que os conduziu àquela época.

²⁰ Alguns historiadores, segundo Castells, têm afirmado que existiram no mínimo duas Revoluções Industriais. Outros, consideram a existência de apenas uma, em função do fato de que o surgimento de outras inovações (motor de combustão interna, telégrafo, telefone, etc) terem surgido como desdobramentos contínuos que não vieram a alterar de forma essencial a estrutura social.

²¹ Autoridade branda na boca, percepção no coração e sua língua é o escrínio da justiça

Também os conceitos gregos de liderança, exemplificados na *Ilíada*, de Homero, tratam o líder sob a perspectiva de suas qualidades. Nessa obra, Ajax simbolizava a liderança inspirada, a lei e a ordem. Outras qualidades que os gregos admiravam eram: justiça e julgamento (Agamemnon), compreensão e conselho (Nestor), esperteza e perspicácia (Odisséia), valor e atividade (Aquiles).

Na filosofia grega, Platão destaca como requisito de liderança a capacidade de pensar. Sob este ponto de vista, Platão apresenta, segundo Jennings (1970), na *República*, a linha divisória entre pensamento e ação, afirmando que aquele que sabe não necessita agir e aquele que age não necessita de pensamento e conhecimento. Desta maneira, enquanto o líder pensa, os seguidores agem.

As primeiras discussões mais sofisticadas do processo de liderança surgiram, em 1513, com Maquiavel em sua obra “*O Príncipe*”. A idéia do príncipe como grande homem, onipotente, foi sistematizada durante o Renascimento italiano, quando os cinco principais Estados existentes nesta época, corriam o risco de serem invadidos pela Espanha e França. Maquiavel buscou solucionar o problema de organização destes cinco estados sob um governo unificado, a partir da observação de que um chefe poderoso torna-se necessário em duas circunstâncias especiais: na formação de governo e na época de uma grave crise política.

Discorrendo sobre a importância da força, Maquiavel diz que aqueles que desejam alguma coisa nova tem que depender de si ou de outros; “isto é, se para triunfarem na sua ação contam com o auxílio das preces ou da força. No primeiro caso, acabam sempre mal e não conseguem nada, mas quando só dependem deles próprios e podem usar a força, raramente são derrotados”. Desta citação, depreende-se que a única pessoa da qual o líder pode vir a depender é de si mesmo através da força a ser empregada – o que, em si, representa a prevalência do ponto de vista do líder sobre os demais ainda que sob o influxo da força bruta. Para ratificar seus argumentos, diz que “Moisés, Ciro, Teseu e Rômulo, não teriam conseguido que as suas constituições fossem respeitadas durante tanto tempo se não encontrassem desarmados” (MAQUIAVEL, 1980, p. 34).

Ao tratar dos motivos pelos quais o reino de Dario, ocupado por Alexandre, não se revoltou contra os seus sucessores após a morte dele, finaliza seus comentários dizendo que Hieron de Siracusa, de simples cidadão se fez príncipe porque na guerra contra Cartago, seus talentos como capitão eram tão grandes que sobre ele

foi escrito: “*Quod nihil illi deerat ad regnandum praeter regnum*”²² (MAQUIAVEL, 1980, p.35).

No Príncipe, Maquiavel analisa o equilíbrio entre princípio e oportunismo visando a orientação das ações do príncipe nas cidades medievais italianas. (SMITH & PETERSON, 1994).

Este autor renascentista, acreditava que os líderes necessitavam de estabilidade, de firmeza, e sua preocupação era a manutenção da autoridade, poder e ordem no governo. Afirmava que estes objetivos faziam-se acompanhar da estima da população, mas se isto não ocorresse, o líder viveria estratégias, fraude, ameaça e traição que exigiriam dele a violência.(BASS, 1990).

Em termos comparativos, aos escritos filosóficos, religiosos e literários, uma análise mais sistemática da liderança surgiu no século XIX, com Thomas Carlyle, sobre a liderança heróica e que privilegiava os traços do líder.

2. 1.1 Teorias dos Traços do Líder

Thomas Carlyle escreveu, em 1841, uma obra intitulada “*On Heroes and Heroes Worship*” na qual descrevia a biografia de vultos históricos (Lutero, Shakespeare, Maomé, Dante, Burns, Napoleão, Cronwell), buscando demonstrar que a história é feita pelos heróis de uma cultura e que estes trazem em si o transcendental, a divindade encarnada.²³ Nesta obra, considerada como o início dos estudos sobre liderança, Carlyle destaca a partir da personalidade dos líderes, seus talentos pessoais, habilidades e características físicas.²⁴

Contemporâneo a Carlyle, Sir Francis Galton, pesquisando sobre a hereditariedade, afirma, em 1869, que as qualidades da liderança são frutos da genética. Sua obra “*Hereditary Genius*” sustenta-se no darwinismo e trata da influência das raças sobre o desenvolvimento das nações deixando evidente o seu ponto de vista a respeito da superioridade de alguns homens sobre outros. Cita como exemplos de liderança nas diferentes áreas:

²² Para ser rei só lhe faltava o reino

²³ Larousse du XXeme Siècle, p. 1040, vol I

²⁴ Como Carlyle, Sidney Hook, em 1943, afirmava que alguns homens vivem os acontecimentos enquanto outros fazem os acontecimentos (Heifetz, 1994, p.16)

"Statesmen and Commanders. -Themistocles (mother an alien), Miltiades, Aristeides, Cimon (son of Miltiades), Pericles (son of Xanthippus, the victor at Mycale).

Literary and Scientific Men.-Thucydides, Socrates, Xenophon, Plato.

Poets.-Aeschylus, Sophocles, Euripides, Aristophanes.

*Sculptor.-Phidias.*²⁵

Vivendo no mesmo tempo que estes autores, pois nasceu em 1864 e morreu em 1920, Weber, elenca na obra "Economia e Sociedade", editado em 1921 por sua mulher Marianne Weber, o carisma como um dos três tipos puros de dominação legítima:

1. Rational/legal grounds. Belief in the legality of patterns of normative rules and the right of those elevated to authority under such rules to issue commands. Authority held by legally established impersonal order, extends to people only by virtue of offices they hold.

2. Traditional grounds. Established belief in the sanctity of immemorial traditions and the legitimacy of the status of those exercising authority under them. Authority held by person of the chief who occupies the traditionally sanctioned position of authority; matter of personal obligation and loyalty within the scope of tradition.

*3. Charismatic grounds. Devotion to the specific and exceptional sanctity, heroism or exemplary character of an individual person, and of the normative pattern or order revealed by him. Leader obeyed by personal trust in him, his revelation, heroism, coolness, as far as those qualities fall within the scope of the obeyers belief in his charisma.*²⁶

Para Weber, as qualidades emanadas da pessoa do líder são denominadas de carisma e, aquelas provenientes do meio são entendidas como derivadas da burocracia, como estruturas racionais e legais. Weber desejava, com esta análise, identificar tipos ideais, mas observou que, na prática, a autoridade repousava em diversas bases e que o carisma do líder dependia dos seguidores em reconhecê-lo. Como exemplo de dominação legítima, carismática, Weber citava Jesus Cristo.

²⁵ 'Estadistas e chefes militares. -Themistocles (mãe uma estrangeira), Miltiades, Aristeides, Cimon (filho de Miltiades), Pericles (filho de Xanthippus, vitória de Mycale).

Literatos e Homens de ciência -Thucydides, Socrates, Xenophon, Plato.

Poetas-Aeschylus, Sophocles, Euripides, Aristophanes.

Escultor-Phidias.

²⁶ 1 - Fundamentos Racionais/legais. Convicção na crença da legalidade de regras normativas e no direito daqueles a quem é dada essa autoridade de expedir ordens a partir de tais regras (autoridade legal);

2 – Bases Tradicionais. Convicção em crença estabelecida na devoção às tradições imemoriais e na legitimidade do *status* daqueles que exercem a autoridade. Autoridade mantida pela pessoa do chefe que ocupa tradicionalmente a permitida posição de autoridade; matéria de pessoal obrigação e lealdade nas finalidades da tradição.

3 – Bases Carismáticas. Devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele. O líder é obedecido pela confiança pessoal nele, por sua revelação, heroísmo, frieza, enquanto estas qualidades permanecerem dentro das crenças de seus seguidores em seu carisma".

“[...] A base de legitimidade repousa na concepção de ser o dever daqueles chamados à missão carismática reconhecerem sua qualidade e agirem de acordo com isso. Psicologicamente, esse reconhecimento é uma questão de completa devoção pessoal com relação ao detentor da qualidade, despertando entusiasmo, desespero ou esperança.” (WEBER, 1947 p. 359)

Trice e Beyer (*apud* NUR, 1998), a partir da definição de Weber a respeito da liderança carismática, afirmam que o carisma é atribuído a pessoas extraordinariamente talentosas que, durante uma crise social ou situação de desespero, são capazes de implementar idéias que possibilitam solução da crise. Ao agir desta forma, os seguidores restam convencidos de que o indivíduo talentoso possui ligação direta com poderes divinos e esta crença torna-se reforçada mediante a repetição dos sucessos deste ator social.

Em 1904, os avanços da psicologia em fundamentos empíricos determinou o surgimento da psicometria²⁷. Naturalmente, se a concepção dominante era a de que os traços de personalidade eram determinantes para o surgimento do líder, estes traços poderiam ser identificados e medidos.

Alfred Binet foi o precursor dos testes para medição da inteligência, criando em 1905, a famosa escala Binet-Simon. Influenciado pelo filósofo John Stuart Mill, dizia que:

*[...]is a fundamental faculty, the alteration or the lack of which, is of the utmost importance for practical life. This faculty is judgment, otherwise called good sense, practical sense, initiative, the faculty of adapting one's self to circumstances. A person may be a moron or an imbecile if he is lacking in judgment; but with good judgment he can never be either. Indeed the rest of the intellectual faculties seem of little importance in comparison with judgment (Binet & Simon, 1916, 1973, pp.42-43).*²⁸

Influenciado por Binet e Galton, Lewis Madison Terman²⁹, em 1906, reviu a Escala Binet-Simon, criando a “Stanford Revision of the Binet-Simon Scale”³⁰, a

²⁷ Psicometria é o ramo da psicologia que se ocupa do estudo quantitativo das atividades, sobretudo mentais, constituindo-se na base da psicotécnica. É o ramo voltado à medida da inteligência, da memória, da atenção, da fadiga, do tempo de reação, etc.” (DORIN, E., 1978, p. 230)

²⁸ [...]é uma faculdade fundamental, a alteração ou falta dela é de extrema importância para a vida prática. Esta faculdade é julgamento, chamado também de bom senso, senso prático, iniciativa, a faculdade de adaptação de si mesmo às circunstâncias. Uma pessoa pode ser uma tola ou uma imbecil se a ela falta o julgamento, mas com um bom julgamento ela nunca será qualquer uma. Realmente o resto das faculdades intelectuais parecem sem importância se comparadas com o julgamento (Binet & Simon, 1916, 1973, pp. 42-43).

²⁹ “Of the founders of modern psychology, my greatest admiration is for Galton. My favorite of all psychologists is Binet, not because of his intelligence test, which was only a by-product of his life- work, but because of his originality of insight, and open-mindedness, and because of the rare charm of personality that shines through all his writings.” (Lewis Terman, *The Intelligence Men*) (“Dos fundadores de psicologia moderna, minha maior admiração é para Galton. Meu favorito de todos os psicólogos é Binet, não por causa do seu teste de inteligência que era só um subproduto do trabalho de toda sua vida, mas por causa de sua originalidade, perspicácia, compreensão, e por causa do charme raro de personalidade que brilha através de seus escritos.” (Lewis Terman, em *Os Homens de Inteligência*)

³⁰ A “Revisão Stanford da Escala Binet-Simon” para a população americana pois, aquela criada por Binet e Simon era específica para a população francesa.

partir da investigação de crianças líderes. Para realizar sua pesquisa, Terman solicitou a professores que descrevessem as crianças líderes durante o período do recreio. A descrição daquelas crianças permitiu isolar traços como atividade, rapidez, habilidade em criar jogos e fazer brincadeiras, e bom aspecto físico. Os meninos foram descritos como maiores, mais fortes e brilhantes. As meninas, como dotadas de maior disposição e bom humor. Estes traços também faziam sentido com a idéia de carisma descrita por Weber e se tratou de pesquisá-los, utilizando-se não apenas as características dos líderes apontadas por seus professores, mas também criando técnicas de auto-relatos e testes de habilidades que eram freqüentemente revistos.

A primeira crítica negativa feita à Teoria dos Traços remonta a 1884, quando teóricos sociais, como Herbert Spencer, afirmavam que ao contrário daqueles que esposavam a idéia de que extraordinários homens faziam a história, a História era que produzia seus grandes vultos. Diziam estes teóricos que aquilo que um indivíduo faz quando age como um líder, é em grande parte dependente das características da situação na qual ele se encontra e que cada época reclama homens com diferentes estilos e vários talentos. (Heifetz, 1994)

Em relação à veneração dos heróis exposta por Carlyle, o ponto de vista de Spencer (1884) era que "*Hero-worship is strongest where there is least regard for human freedom.*"⁸¹

No século passado, a revisão de Stogdil(1994), Yukl (1981) e Byrman (1986) sobre os conceitos de liderança deteve-se sobre a influência dos traços da personalidade do líder sobre a posterior conceituação dos processos de liderança. Esta revisão concluiu que "as variáveis de personalidade eram levadas em conta apenas em proporção mínima na variância do comportamento do líder" (SMITH E PETERSON, 1994, p. 7).

Para Man, em estudo por ele realizado a respeito da correlação entre traços e liderança, o elemento mais significativo foi a inteligência do líder, com a correlação média de 0,25. Sobre estas pesquisas, Stogdil (1948) concluiu que "uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos do seguidores" (SMITH E PETERSON, 1994, p. 64).

Em segunda pesquisa, Stogdill aparentemente retrocede e apresenta como qualidades associadas à liderança, o dinamismo, a inteligência, a dominação, a auto-confiança e o impulso para a realização e habilidades interpessoais. (obra citada, p. 8). Uma das críticas feita a esta pesquisa é de autoria de Yukl, para quem muitos dos traços apontados por Stogdill, poderiam ser melhor compreendidos se fossem tratados como habilidades.

Smith e Peterson (1994), aconselham certa precaução no endosso à segunda pesquisa de Stogdill, pois os estudos originais foram realizados em crianças em situação não-estruturada e, portanto, não podem ser transpostos para o comportamento adulto nas situações organizacionais estruturadas. Outra crítica que os autores fazem às descobertas de Stogdill assenta-se no fato de que os traços de personalidade não tratam da liderança do ponto de vista de sua eficácia e somente contemplam o tipo das pessoas que emergem como líderes em uma situação não-estruturada.

Outras pesquisas têm sido feitas atualmente com o intuito de focalizar o talento administrativo. Segundo Smith e Peterson (1994), alguns destes estudos foram realizados através de simulações relativas às situações gerenciais encontradas no trabalho. Em outros contemplou-se a correlação entre medida de desempenho real dos gerentes e suas características de personalidades identificadas através de auto-relatos.

Na atualidade, liderança tem sido entendida muito mais como desempenho de um papel gerencial, e a eficácia do líder, vista como critérios de possibilidade de promoção ou de avaliação de competência pelos gerentes mais antigos.

Tendo em vista este modelo conceitual, os autores supra-citados, informam que em um centro de avaliação, Bray, Campbell & Grant realizaram, em 1974, um estudo dos gerentes mais bem avaliados no início de suas carreiras na *American Telephone and Telegraph Company* e, inventariando suas características pessoais, destacaram qualidades como: habilidade de comunicação oral, habilidades de relações humanas, necessidade de progresso, resistência ao *stress* (angústia) e tolerância à incerteza.

Em 1975, McClelland empregou o T.A.T. (*Thematic Aperception Test*)³² para

³¹ A adoração pelo herói é mais forte onde há menos consideração para com a liberdade humana.

³² O T.A.T (Teste de Apercepção Temática), criado por Murray e Morgan, é um teste projetivo de personalidade que consiste na apresentação de vinte lâminas com figuras a respeito das quais o indivíduo deve dar sua interpretação. Esta interpretação permite a elaboração de um quadro de motivos, idéias, sentimentos e atitudes e problemas das pessoas (DORIN, 1974, p.283)

verificar a correlação entre gerentes e progressão na carreira, a partir do fator desejo de poder. Para este autor há dois níveis de preocupação com o poder: aquela que se refere ao poder personalizado e aquela que se refere à socialização do poder. Esta última, mais adequada para as necessidades organizacionais. McClelland deduziu de sua pesquisa que a elevada “necessidade de poder constitui pré-requisito para a ocupação de uma posição gerencial”. (SMITH e PETERSON, 1994, p. 9)

Os estudos iniciados por McClelland demonstraram a utilidade da compreensão dos padrões particulares de motivos. A partir disto, outras pesquisas sobre a relação entre motivação e liderança foram feitas. Dentre elas quatro pesquisas sobre *Leadership Motive Pattern* (LMP- Padrão de Motivo da Liderança) afirmam a importância relativa da necessidade de poder, afiliação e sucesso em diversos níveis e situações organizacionais.

Uma destas pesquisas foi desenvolvida pelo próprio McClelland & Boyatzis, em 1982, com o emprego de testes projetivos tradicionais. A pesquisa desenvolvida por estes autores compreendeu o acompanhamento de 237 gerentes da AT&T e teve como resultado o fato de que a alta necessidade de realização “prevê sucesso para os gerentes de nível mais baixo” (SMITH e PETERSON, 1994, p. 9). A previsão de sucesso para a maioria dos gerentes, exceto aqueles da área técnica em engenharia, é aquela que combina moderadamente a alta necessidade de poder, baixa necessidade de afiliação e alta inibição da atividade.

Outros estudos privilegiando a escolha da atividade profissionais foram realizados mediante à solicitação de que os respondentes indicassem sua preferência relativa aos trabalhos que se referiam à satisfação de diferentes necessidades. Uma destas pesquisas realizada por Harrell & Stahl, em 1981, concluiu que cientistas, engenheiros e oficiais estudantes das Forças Aéreas apontaram trabalhos que ofereciam oportunidades de satisfazer suas necessidades de auto-realização, enquanto os altos executivos tenderam a escolher trabalhos nos quais a necessidade de poder era mais alta. Resultado coincidente foi obtido por Minner (1978) que, empregando a técnica projetiva de complementação de sentenças incompletas para examinar gerentes promovidos com frequência, apresentou como motivos diretamente vinculados à promoção: o desejo de poder, o desejo de competir com pares e as atitudes positivas em relação à autoridade. Cinco anos mais tarde, em 1983, Stahl investigando cento e setenta e dois

gerentes, chegou à conclusão que a mais alta motivação gerencial decorria da alta necessidade de realização e alta necessidade de poder.

Verifica-se, através das pesquisas desenvolvidas a partir dos traços dos líderes e de suas motivações, que a necessidade de exercício de poder constitui fator importante no exercício da liderança, ao lado da ausência de afiliação e da presença de competição. Estes achados, longe de serem benéficos às organizações, podem, nos dias atuais, virem a comprometê-las pelos motivos que serão apresentados e discutidos no capítulo 4.

A concepção dos traços inatos do líder foi desestabilizada pela pesquisa desenvolvida por Kurt Lewin, Lippitt e White, em 1939, em um clube de meninos com a idade de 10 anos. Esta pesquisa veio a demonstrar que não o efeito da personalidade, mas o treinamento do líder para atuar segundo diferentes estilos influenciava a eficácia dos seguidores. Iniciou-se então uma série de estudos sobre liderança e comportamento, como veremos a seguir.

2.1.2 Teorias Comportamentais

Kurt Lewin, em 1930, entendeu a liderança como um conjunto de comportamentos passíveis de serem aprendidos e não inerentes à personalidade do líder. Um estudo clássico foi feito por Lewin, Lippitt & White, em 1939, para pesquisar o impacto dos diferentes estilos de liderança em um clube de meninos na faixa etária de 10 anos. Esta pesquisa consistiu em um experimento realizado com quatro grupos de cinco meninos que se encontravam após as aulas para realizar atividades similares, no mesmo local e com material parecido. Estes grupos, segundo Aguiar (1981, pp. 173-174), eram semelhantes em “relações interpessoais, em características físicas, intelectuais, de personalidade e em *status* sócio-econômico.” Os líderes adultos, também em número de quatro, haviam sido treinados para exercer três estilos de liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*) e, no intervalo de cada seis semanas, eram mudados de grupo e de estilo, de forma que cada grupo experimentasse diferentes estilos de liderança sob a condução de diferentes líderes.

No grupo conduzido pela liderança de estilo autoritário, a fixação das diretrizes, as técnicas e as providências para o exercício das atividades, a determinação da tarefa e do membro para executá-la, a determinação dos parceiros, cabiam

unicamente ao líder. No desenvolvimento do trabalho o líder tendia a ser pessoal nos elogios e críticas a cada membro e permanecia presente à participação ativa do grupo, salvo quando realizava demonstrações.

No grupo conduzido pela liderança de estilo democrático, todas as diretrizes, providências gerais para se atingir as metas do grupo, a escolha dos parceiros e a divisão de tarefa, eram discutidas e decididas pelo grupo. O líder tinha a função de estimular os debates, oferecer aconselhamento técnico quando necessário, sugerindo duas ou mais alternativas para que o grupo escolhesse e suas críticas e elogios permaneciam centradas nos fatos. Sua participação no grupo era a de um membro como qualquer outro e não se encarregava de muitas atividades.

No grupo liderando com o estilo *“laissez-faire”*, o grupo tinha liberdade absoluta para decisões grupais e individuais. A participação do líder restringia-se a apresentar para o grupo variado material e esclarecer que poderia fornecer explicações, se solicitado. Quanto à participação dos membros, não havia nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos e, os comentários, exceto quando feitos para informar algum fato a pedido, apresentavam a característica de serem irregulares e espontâneos.

O resultado dos grupos quando sob a liderança de estilo autocrático apresentou maior produtividade, mas com menor qualidade; descontentamento não explicitado; maior dependência e menor individualidade; conversa menos variada e mais limitada às situações imediatas; comportamento dependente e submisso; maior hostilidade e agressão, inclusive, com os indivíduos aos quais o grupo atribuía a responsabilidade de suas falhas.

Quando o estilo de liderança era o democrático, verificou-se produtividade um pouco menor e com maior qualidade do que quando sob o estilo autocrático, maior motivação, originalidade e criatividade nos trabalhos.

Os grupos, ao experimentarem o estilo *laissez-faire*, apresentaram menor produtividade e menor qualidade, maior envolvimento com os brinquedos do que com a atividade proposta.

Ao contrário do que possa parecer, estes estudos não demonstraram qualquer superioridade do estilo democrático sobre o autocrático em relação à eficácia do líder. Mostrou, entretanto, que os efeitos da personalidade poderiam ser controlados através do aprendizado ou treinamento dos líderes para exercer comando em diferentes estilos e que, dependendo do critério de eficácia utilizado, um estilo de

liderança poderia ser mais produtivo do que outro.

Misumi e alguns colaboradores, nos anos 40, realizaram uma versão modificada do mesmo estudo de Lewin, Lippit & Withe, chegando à conclusão de que, no Japão, as tarefas escolares mais fáceis poderiam ser conduzidas por um líder de estilo democrático, o mesmo não se observando para as tarefas mais difíceis que exigiam o estilo autocrático. Presumiu-se então que a cultura pode influenciar na maneira pela qual um determinado estilo de liderança se torna mais ou menos produtivo do que outro.

Segundo Smith & Peterson (1994) os estudos de Lewin fundamentaram-se na manipulação experimental do líder e, as pesquisas que se seguiram, tratavam de estudar os estilos de liderança em pessoas que já estavam ocupando postos nas organizações. Os pesquisadores desta linha empregaram questionários com o objetivo de identificar estilos a partir das percepções de subordinados e líderes.

Neste período, o projeto que acumulou maior número de publicações foi o da *Ohio State University* e culminou com a conclusão de que o estilo de liderança pode ser melhor descrito a partir de duas dimensões: Consideração e Início de Estrutura.

Por iniciação de estrutura entende-se

a extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca dos objetivos. Isto inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas. O líder descrito com alto grau de estrutura de iniciação pode ser descrito como alguém que 'delega tarefas específicas aos membros do grupo', espera que os trabalhadores mantenham padrões definidos de desempenho' e 'ênfata o cumprimento dos prazos'. (ROBBINS, 2002, p. 306)

A consideração, segundo o autor supra mencionado, refere-se à capacidade de manutenção de "relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários³³ (empregados) e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação com o bem-estar, conforto, *status* e satisfação de seus liderados"(ROBBINS, 2002, p.306).

Segundo Fleishman, 1953, Fleischman e Harris, 1962 (*apud* Smith e Peterson, 1994), nesta linha de raciocínio, um estudo foi desenvolvido na *International Harvester Company* relacionando as características de consideração e estrutura e desempenho.

³³ O termo funcionário é aqui empregado pelo autor de forma errônea, pois funcionário, segundo a Legislação Trabalhista Brasileira, refere-se a empregados do poder público. No texto, o uso adequado, seria empregado.

Ao mesmo tempo em que este estudo foi feito, um outro, desenvolvido por Parsons, Bales e Shils (1953), propunha a existência de dois tipos fundamentais de comportamentos comuns nos pequenos grupos e nos sistemas sociais mais amplos. Referiam-se eles aos aspectos *tarefa e social* como expressão do foco de interesse do líder para o trabalho ou para as pessoas e constituíram a base dos estudos sobre liderança realizados pela *University of Michigan*, através de seu *Survey Research Center*.

Likert (1961), resumindo a extensa pesquisa da *University of Michigan* sobre o comportamento dos supervisores em um largo espectro de organizações, aponta que os supervisores considerados eficazes eram aqueles cujo papel, enquanto no cargo, era diferenciado daquele de seus subordinados e vistos como mais orientados para os empregados do que para a produção. Em relação a esta, os melhores supervisores eram tidos como aqueles que, na supervisão da tarefa, eram menos detalhistas.

Em 1964, Blake e Mouton, formularam um programa de treinamento e desenvolvimento organizacional estabelecido a partir do conceito de *Grid Gerencial*, sob a perspectiva das dimensões “preocupado com as pessoas” e “preocupado com a produção”, encontradas tanto nos estudos de *Ohio* quanto naqueles de *Michigan*. A proposta central daqueles autores era a de que os gerentes mais eficazes seriam aqueles que apresentariam preocupação extremamente alta com aqueles que com eles trabalham e com o desempenho da tarefa.

O *Grid Gerencial* corresponde a uma matriz nove por nove, representando as 81 posições nas quais pode se encaixar os diferentes estilos de liderança. “O *grid* não mostra os resultados produzidos, mas sim os fatores dominantes na forma de pensar do líder em relação à obtenção de resultados” (ROBBINS, 2002, p. 307). Desta pesquisa resultou que os administradores mais eficazes eram aqueles que possuíam estilo democrático (*grid* 9,9), em comparação com o estilo autoritário (9,1) e o tipo *laissez-faire* (1,9). Entretanto, apesar destes achados que contribuem para melhor precisar o estilo de liderança, há pouca evidência de que o estilo democrático de liderança seja efetivo em todas as situações.

Aliás, a este respeito, Korman (1966), Kerr e Schriesheim (1974), a partir das propostas de *Ohio*, ofereceram um detalhado conjunto dos resultados daqueles estudos, tornando claro que em alguns ambientes os resultados esperados produziam-se, enquanto que em outros, não.

Bowers e Seashore (1966), conforme Smith e Peterson (1994), propuseram a teoria dos quatro fatores de liderança. Para estes autores, a liderança eficaz envolve apoio a pessoas, facilidade de interação, ênfase nos objetivos do grupo de trabalho e facilitação do trabalho em grupo. A pesquisa relativa a esta teoria desenvolveu-se em uma companhia agência de seguros e, nela, encontrou algum suporte, mas o próprio Bowers admitiu que este modelo oferece resultados diferentes quando empregado em ambientes diferentes.

Seguindo o mesmo raciocínio, Yukl e Nemeroff, em 1979, desenvolveram uma listagem com dezenove categorias de comportamento gerencial, com o objetivo de desenvolver uma taxionomia mais adequada a ele.

Em 1982, Blake e Mouton criticaram a inconsistência de resultados dos estudos de *Ohio*, pois, segundo eles, não é possível separar as dimensões Consideração e Início de Estrutura já que “a resposta do subordinado à ação do supervisor de dar início a certa estrutura será contrabalançada pela consideração com a qual ação e ações anteriores tiverem sido expressas.” (SMITH e PETERSON, 1994, pp. 13-14). Propuseram, face a isto, que as duas dimensões deviam ser fundidas nos questionários. Esta proposição foi também discutida na *Ohio State University*, mas nem ela e nem Blake e Mouton realizaram qualquer tentativa neste sentido.

Na década de 90, conforme Robbins (2002), novos estudos sobre o comportamento do líder foram iniciados sob a rubrica de Estudos Escandinavos, envolvendo pesquisadores da Finlândia e da Suécia. Dentre estes pesquisadores encontram-se Ekvall e Arvonen (1991), Lindell e Rosenqvist (1992), que propõem, que em novos tempos, os líderes eficazes devem exibir uma terceira característica, separada daquelas propostas pela *Ohio State University* e *Michigan University*: um comportamento orientado para o desenvolvimento e que valorize a experimentação, as novas idéias, gerando e implementando mudanças.

Os trabalhos de pesquisa desenvolvidos na Finlândia e Suécia confirmam, apesar de maiores evidências se tornarem necessárias, que o comportamento orientado para o desenvolvimento constitui-se em uma dimensão separada e independente da consideração e da estrutura de iniciação e que os líderes que apresentam este comportamento são considerados mais eficazes.

A estas teorias sucederam as teorias da contingência.

2.1.3 Teorias da Contingência

Influenciados pelas teorias comportamentais, os pesquisadores do fenômeno da liderança prosseguiram analisando-o sob o mesmo vértice de certos padrões ou estilo de comportamento do líder, mas, agora, buscando discriminar as situações nas quais um estilo de liderança é mais eficaz do que outro.

Bales e Slater (1955), conforme Smith e Peterson (1994) e Robbins (2002), ao verificar dois tipos de liderança em pequenos grupos de estudantes - os líderes tarefa e os líderes sócio-emocionais - verificaram também que esta diferenciação pode ocorrer mais em um grupo do que em outros. Esta observação redundou na proposição de variáveis como: o nível de consenso grupal, a atração dos membros para o grupo e o grau de legitimidade de suas tarefas, visando estabelecer as causas das diferenciações entre grupos e forneceu a munição para que novos estudos fossem iniciados.

O primeiro modelo contingencial e também o mais controvertido, surgiu com Fiedler (1967), sendo criado a partir da avaliação da personalidade do líder através da escolha do colaborador menos preferido (LPC – *Least Preferred Coworker*), em situações nas quais os líderes podiam ser claramente identificados e cujo desempenho poderia ser medido. A teoria de Fiedler ficou conhecida sob o nome de Teoria da Correspondência do Líder.

A proposta de Fiedler consistia em pedir para que o líder pensasse em todas as pessoas com as quais havia trabalhado e depois pensasse naquela com quem menos gostaria de trabalhar. A etapa seguinte era constituída pela descrição desta pessoa, pelo líder, a partir de dezoito aspectos bipolares, como “agradável-desagradável”, “leal-desleal”, “aberto-reservado”, “eficiente-ineficiente”. A estes adjetivos era conferido, segundo Robbins (2002), uma pontuação de 1-8 que permitia estabelecer no limite inferior, colaboradores menos preferidos (LPC baixo) e, no limite superior, os mais preferidos (LPC alto). Fiedler acredita que, com fundamento nestas respostas, é possível determinar o estilo básico de liderança desta pessoa. Assim, por exemplo, se o colega menos preferido for descrito com termos relativamente positivos (alta pontuação de LPC), o líder seria identificado como *altamente orientado para o relacionamento*; ao contrário, se o colega menos preferido for descrito em termos desfavoráveis (baixo LPC), ele estaria *altamente orientado para a tarefa*.

Schein (1982), diz que Fiedler supõe que os líderes com LPC baixo percebem como negativas as pessoas que realizam suas tarefas de forma deficiente e, em decorrência disto, podem ser classificados como *orientados para a tarefa*. Ao contrário, líderes que possuem um alto LPC são orientados para o relacionamento porque valorizam as pessoas ainda quando estas não possuem um adequado desempenho.

Fiedler, em etapa posterior de sua pesquisa, verificou que para estudar a performance da equipe seria necessário levar em conta o relacionamento entre líder e o grupo de seguidores, a natureza da tarefa e a posição de poder ocupada pelo líder.

Robbins (2002, p.310) diz que estas três dimensões podem assim ser consideradas:

- Relações entre líderes e liderados - o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder;
- Estrutura da tarefa – o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho (ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não-estruturadas)
- Poder da posição – o grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como: o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

Estas três variáveis contingenciais, quando combinadas, possibilitam encontrar oito situações potenciais nas quais um líder pode se encontrar.

Conforme Shein (1982, p. 91), a versão atual da teoria da contingência de Fiedler pode assim ser descrita:

- 1 – Se (a) o líder tem um relacionamento com os membros do grupo, medido pelo grau em que eles aceitam o líder, e (b) a posição do poder do líder é elevada, de modo que ele pode recompensar ou punir os membros e (c) a tarefa é altamente estruturada, no sentido de que há objetivos claros, poucas soluções corretas, poucas formas de realizar a tarefa e critérios de êxito definidos, então se diz que o líder está numa situação altamente favorável. Fiedler encontrou, nessas condições, correlações negativas entre LPC e performance. Por outras palavras, *situações altamente favoráveis para o líder produzem os melhores resultados com líderes com LPC baixo (altamente orientados para a tarefa.)*
- 2– Se a situação é apenas moderadamente favorável para o líder porque a aceitação por parte dos membros é menor, ou porque a tarefa é menos estruturada, então a correlação entre performance e LPC tende a ser regularmente positiva, sugerindo que *as situações moderadamente favoráveis para o líder produzem o melhor resultado se o líder tem LPC elevado (se é orientado para o relacionamento).*

- 3 – Se a situação é desfavorável para o líder porque a aceitação é reduzida, se a posição de poder é baixa, e se a tarefa não é estruturada, as correlações também tendem a ser negativas, sugerindo que *as situações desfavoráveis para o líder produzem os melhores resultados com líderes com LPC baixo (orientados para a tarefa)*

Fiedler supõem que a orientação dos líderes para as tarefas ou para o relacionamento é estável e que cada um deva descobrir sua orientação tendo em vista a situação adequada.

Hosking e Schriesheim, em 1978, segundo Schein (1982), ao revisar a teoria de Fiedler opuseram dúvidas sobre as suas premissas básicas: o LPC não é estável, não é bem compreendido e, além disto, as correlações entre os resultados situacionais e o LPC são débeis. Assim, ela se torna ineficaz apesar de ser popular por sua viabilidade prática.

Outras críticas, também segundo Shein (1982, p. 92), apontadas à teoria de Fiedler são relativas às “categorias diagnósticas complexas e difíceis de avaliar”; “não há avaliação das características dos subordinados” , “nenhuma atenção é dada à competência técnica do líder ou dos subordinados” (ela é apenas suposta), as provas correlacionais em favor da correspondência são, freqüentemente, baixas e estatisticamente não significativas.”

Às críticas feitas, acrescenta-se uma particular, proveniente da epistemologia psicanalítica: adjetivos qualitativos referem-se a uma forma particular de percepção decorrente do fato de que, geralmente, estes são atribuído a pessoas segundo estas satisfazem ou frustram expectativas. Compreendidas desta maneira, o LPC realmente poderia oferecer a possibilidade de percepção do estilo de liderança como orientado para pessoas ou para tarefas. Resta entretanto o problema, já citado por Hosking e Schriesheim, de que as preferências não são estáveis, e ao qual se acrescenta o fato de que sequer a performance do seguidor é.

Fiedler e Garcia (1987) reconceituando a teoria da contingência, observaram o fator estresse como forma de desvantagem situacional, apontando para o fato de que a experiência e a inteligência do líder influenciam sua reação àquele fator.

O ponto central desta teoria é a de que o estresse prejudica a racionalidade. Fiedler e Garcia supõem que a inteligência e experiência do líder produzem diferentes resultados sob condições de alta e baixa tensão e que ambas atuam influenciando-se reciprocamente. A partir desta suposição concluem que a alta inteligência é fator importante para o bom desempenho, em situações apoiadoras e

de baixa tensão; nas situações de alta-tensão, a experiência e desempenho no trabalho são fatores essenciais à performance.

À inserção do conceito de estresse na Teoria da Contigência, Fiedler e Garcia denominaram Teoria do Recurso Cognitivo.

Seguindo a mesma linha de pesquisa contingencial da liderança, em 1973, surge a pesquisa de Vroom e Yetton enfocando não mais a avaliação do líder, mas as tarefas e os subordinados.

As primeiras pesquisas de Vroom (1960) indicaram-lhe que determinados tipos de subordinados preferem, quando executando um certo tipo de tarefas, a liderança de estilo autocrático. Este achado colocou em confronto a teoria da *Universidade de Michigan* que pretendia enfatizar os estilos de liderança participativa e democrática.

Assim, inicialmente, Vroom (1960) trabalhou com a suposição de que os líderes têm a possibilidade de alterar seu estilo de liderança em conformidade com os requisitos das situações. (Schein, 1982)

Em 1973, junto com Yetton, os seus estudos sobre liderança exploraram a maneira pela qual o líder pode envolver seus seguidores em determinadas situações decisórias. Segundo Smith e Peterson (1994, p.28) “cinco principais estilos de liderança foram identificados, cada qual com variantes, e sete tipos de contingências ambientais”. Assim, os tipos de estilos de decisão em gerência, seriam os seguintes, conforme Shein (1982, p. 93) :

AI. Você resolve o problema ou toma a decisão por você mesmo, usando informações de que você dispõe na ocasião.

AII. Você obtém de seus subordinados as informações necessárias; depois, por você mesmo, decide a respeito da solução para o problema. Ao obter deles as informações você pode ou não dizer a seus subordinados qual é o problema. O papel desempenhado pelos seus subordinados na tomada de decisão é evidentemente o de proporcionar a você as informações necessárias, não o de apresentar ou avaliar soluções alternativas.

CI. Você divide o problema com os respectivos subordinados individualmente, obtendo deles idéias e sugestões sem reuni-los como grupo. Depois, você toma a decisão que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.

CII. Você divide o problema com seus subordinados como grupo, obtendo coletivamente suas idéias e sugestões. Depois, você toma a decisão que pode refletir a influência de seus subordinados.

GII. Você divide o problema com seus subordinados como grupo. Juntamente com eles, você apresenta e avalia as alternativas e tenta chegar a um acordo (consenso) quanto a uma solução. O papel que você desempenha é principalmente o de coordenador. Você não está disposto a aceitar e a por em prática qualquer solução que você encontrou, e você está

disposto a aceitar e a por em prática qualquer solução que tem o apoio do grupo.

Estes modelos de atuação oferecem sugestões para que o líder as empregue, após a análise dos problemas através de oito questões de critério ordenadas, às quais ele responde investigando a si próprio e a partir de um fluxograma de regras de decisões que apontará o tipo de estilo a ser adotado conforme a situação.

Vroom e Yetton, apresentam, ainda, as regras de alternativas viáveis para que se opte por deixar que subordinados aprendam solver os problemas por si próprios ou, ao contrário, para que o líder solucione o problema de forma autocrática.

Tais regras, segundo Schein (1994, p. 93) são as seguintes:

1 – *A regra da informação*: AI não deve ser utilizada quando o líder não possui as informações necessárias ou a capacidade de solucionar o problema sozinho e, além disto, a qualidade da decisão for importante. Optar por AI representaria também assumir o risco de uma decisão de baixa qualidade.

1 - *A regra da confiança* : GII está eliminada como possibilidade, quando a qualidade da decisão é importante e se restar alguma dúvida sobre o fato de que os subordinados se aterão aos objetivos da organização para resolver o problema. O líder nesta situação deve possuir o controle final, pois, caso contrário, há risco sobre a qualidade da decisão.

3 – *A regra do problema não estruturado*: Quando a decisão for importante, e o líder não detiver as informações necessárias, não souber como encontrá-las, ou não puder resolver o problema sozinho, e, além disto, o problema não estiver estruturado, o método deve possibilitar não só que ele tenha acesso às informações, mas que também o faça de forma eficiente e eficaz. Em razão disto, aqueles métodos que possibilitam a interação entre o líder e todos os subordinados oferecem maiores probabilidades de que se alcance uma alta solução para os problemas. “Sob tais condições, AI, AII e CI estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis. AI não possibilita que o líder colete as informações necessárias, e AII e CI representam meios mais complicados e menos eficientes de obter as informações necessárias referentes à solução do problema do que os métodos que estimulam essa interação.

4 – *A regra da Aceitação* – Se há dúvidas sobre a aceitação da decisão por parte dos subordinados e se a decisão for importante, AI e AII estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis, pois se os subordinados não participam da decisão

há risco de que não aceitem, como é necessário, sua implementação.

5 - *A regra do conflito* – Quando uma decisão é altamente importante e há dúvidas de que o estilo autocrático de escolha possa ser aceito ou de que possa vir a gerar conflitos, AI, AII e CI estão eliminados como possibilidades de atuação. O método de tomada de decisão deve possibilitar aos indivíduos com posições diferentes, a resolução do conflito a partir do pleno conhecimento do problema. O emprego das alternativas acima mencionadas podem minar a dedicação dos subordinados tendo em vista a decisão final.

6 - *A regra da imparcialidade* – Quando a aceitação da decisão torna-se essencial, mas a qualidade dela não é tão importante, o estilo autocrático de escolha não é adequado, pois pode promover a rejeição dos subordinados em relação à ela. Desta maneira, AI, AII, CI e CII não constituem modelos adequados de alternativas.

7 - *A regra da prioridade da aceitação* : O modelo indicado para situações nas quais se pode ter confiança nos subordinados e que implicam alta importância da aceitação é o GII. Excluem-se as alternativas AI, AII, CI e CII, porque a decisão autocrática pode induzir ao risco de não se obter a necessária aceitação.

Smith e Peterson (1994) relatam que Vroom e Jago, em 1978, solicitaram a noventa e seis gerentes que apontassem a relação entre decisões mal sucedidas e bem sucedidas e o uso ou não do modelo. O resultado foi o de que, quando o modelo era empregado, 68% das decisões foram tomadas de forma adequada e apenas 22% decisões lograram êxito quando o modelo não foi empregado.

Em 1984, Vroom revendo o modelo construído com Yetton, ampliou o número de questões de sete para onze na tentativa de maximizar o realismo das situações e ampliar a presença de cada característica da situação, introduzindo mais três níveis aos dois já existentes.

As onze categorias, segundo Smith e Petterson (1994, p. 30), assim ficaram:

- A – O problema tem requisitos de qualidade(Q)?
- B – Tenho suficiente informações para tomar uma decisão de alta qualidade (LI)?
- C – O problema está estruturado? (ST)
- D – A aceitação da decisão por parte dos subordinados é importante para uma implantação eficaz (A)?
- E – Caso tivesse de tomar a decisão por mim mesmo, é razoavelmente certo que ela seria aceita por meus subordinados (PP)?
- F – Os subordinados compartilham dos objetivos organizacionais a serem atingidos

na solução deste problema (GC)

G – O conflito entre os subordinados supera as soluções preferidas (CO) ?

H – Quais as informações prévias e que habilidades possuem os subordinados?

I – Existe restrição de tempo com relação à solução do problema (TC)?

J – Quão importante é o desenvolvimento do subordinado (MD)

As respostas dadas a este questionários são úteis para verificar o estilo de liderança adequado para cada situação em particular mediante o emprego de uma fórmula completa de séries. A decisão eficaz resulta da qualidade da decisão + aceitação da decisão + custo do tempo da decisão.

As críticas feitas em relação ao modelo Vroom-Yetton, dizem que este e aquele de Fiedler, são os melhores estruturados para o treinamento de liderança (Shein, 1982 e Smith e Peterson, 1994). Especialmente, Smith e Peterson dizem que o modelo de Vroom-Yetton é dos mais completos porque reconhece a possibilidade de conflito, diferencia a qualidade da decisão e verifica o grau de aceitação desta pelos subordinados.

O valor implícito desta teoria é o de que a organização não se interessa que os seguidores participem de todas as decisões.

Ainda sobre a diversidade dos estilos de liderança e a relutância de que há apenas um tipo de estilo de gerência ideal, surgiram, em 1977, as pesquisas de Hersey e Blanchard. Segundo estes autores todas as pesquisas feitas – entre as quais aquelas realizadas por Fleishman (1973), Larson, Hunt e Osborn (1975), conforme Schein (1982, p. 98) - mostram que a satisfação e produção dos grupos independem de qualquer tipo de comportamento de liderança .

Hersey e Blanchard (1986, p. 101), partindo da premissa de que “quanto mais o dirigente adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à particular situação e às necessidades dos liderados, mais eficientemente conseguirá atingir os objetivos pessoais e organizacionais”, iniciaram o estudo do comportamento dos seguidores a partir de sua maturidade ou prontidão.

Por maturidade estes autores entendem “[...] a capacidade de estabelecer objetivos elevados, mas atingíveis (motivação para a realização), disposição e capacidade de assumir responsabilidade, e educação e/ou experiência de um indivíduo ou de um grupo” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 161)

Assim, o conceito de liderança eficiente é traduzido pela capacidade do líder em adotar quatro estilos de comportamento (*Participating, Selling, Delegating, Telling*)

segundo a maturidade dos seguidores. Observa-se, nesta teoria, denominada de Teoria Situacional da Liderança (SLT – Situation Leadership Theory), a influência das perspectivas dos estudos da Universidade Estadual de *Ohio* (estrutura iniciadora e consideração), da Universidade de Michigan (orientação para a tarefa e orientação para o empregado) e ainda da pesquisa de Fiedler (relativa ao LPC). Para os autores a maturidade dos seguidores devem determinar, de forma inversamente proporcional, o comportamento do líder quanto à sua orientação para a tarefa ou para o relacionamento.

Desta maneira, o líder deve se comportar de forma mais orientada para a tarefa e para o relacionamento quando a maturidade dos seguidores for menor; se o líder percebe que o nível de maturidade dos seguidores amplia-se, seu comportamento deverá ser orientado mais para relacionamento do que para a tarefa; se a maturidade dos seguidores continuar a se desenvolver, o comportamento do líder será o de reduzir seu comportamento relativo à orientação para a tarefa e para o relacionamento; quando o grupo apresentar alta maturidade, o líder poderá retirar ambos os comportamentos e apenas delegar as tarefas e esperar que sejam cumpridas.

Visando o treinamento dos seguidores, Hersey e Blanchard idealizaram um questionário (LEAD), a ser respondido, por eles, subordinados, com 12 questões contendo quatro alternativas cada uma e, das quais, pode se inferir os quatro tipos básicos de comportamento do líder. Deste questionário resultam quatro níveis de maturidade: MI – Alto entusiasmo, mas baixo conhecimento; MII – Baixo entusiasmo e baixo conhecimento; MIII – conhecimento e entusiasmo aumentando; MIV – Alto conhecimento e alto entusiasmo.

As críticas a esta teoria referem-se aos esforços feitos para corroborá-la pois, estes, em sua grande maioria, apresentaram resultados desapontadores, possivelmente devido a ambigüidades e inconsistências internas do próprio modelo e com a metodologia de pesquisa para os testes da teoria.³⁴

Schein (1982) diz que as vantagens da teoria de Hersey e Blanchard são mais de ordem conceitual do que empírica pois, se não há dúvidas de que as características dos subordinados influenciam o comportamento dos líderes, falta “uma medida sistemática ou um recurso diagnóstico para se medir a *real* ‘maturidade’ dos liderados” e, além disto, “os quatro estilos de comportamento do

líder [...] são um tanto simplificados demais, não dando muito atenção ao problema da flexibilidade comportamental.” (p.100)

Como aspecto positivo Schein (1982, p. 99) aponta que “a análise da capacidade dos subordinados e dos níveis de autoconfiança é um importante acréscimo à teoria da liderança [...]. A teoria também tem um aspecto dinâmico e desenvolvimentista que falta nos outros modelos.”

Smith e Peterson (1994, p. 31) comentam que esta, assim como as demais teorias contingenciais expostas neste bloco, “focalizam sua atenção sobre o ambiente de trabalho imediato dentro do qual o líder está operando. A imagem que pode ser obtida do líder, se considerados esses modelos, é a de alguém com um ou dois empregados como subordinados, ou, no máximo, um pequeno grupo.”

Na tentativa de ampliar o foco das teorias contingenciais, surgiu a Teoria do Caminho-Objetivo de Robert House, em 1984. Efetivamente esta teoria pretende abordar os fatores contingenciais da situação (estrutura da tarefa, sistema formal de autoridade, grupo de trabalho), os fatores contingenciais dos seguidores (local de controle, experiência, capacidade de percepção) e o estilo de liderança a ser adotado a partir da consideração das contingências sob as quais o líder atua.

A partir do projeto de pesquisa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Liderança Global e Comportamento de Efetividade Organizacional), House et al (1999, p.18) investigando estudiosos de 56 países de diversas regiões do mundo, propõe que a liderança organizacional seja conceituada como: *“the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward effectiveness and success of the organization of which they are members”*³⁴ Assim, a Teoria do Caminho-Objetivo pode ser traduzida, em essência, pela compreensão da missão do líder que é a de possibilitar aos subordinados o alcance de suas metas, em conformidade com os objetivos do grupo e da organização, através de um comportamento de direção e apoio. (House, 1971)

Esse autor supõe que o líder pode afetar a motivação, o desempenho e a satisfação dos grupos através da remoção dos obstáculos para que se alcance os objetivos, ao fornecer instruções que permitam a clareza das metas e ao distribuir recompensas quando aquelas são alcançadas.

Para House (1971), diferentes estilos de liderança devem ser fundados em

³⁴ Ver C.L.Graeff, “Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review”, *Leadership Quarterly*, vol. 8, nº 2, p.153-170

conformidade com as diferentes situações: naquelas em que a tarefa é ambígua o estilo de liderança a ser empregado é o diretivo e o líder deve se comportar esclarecendo expectativas, prazos e forma de execução da tarefa, regras, regulamentos, normas e procedimentos, além de especificar a maneira pela qual os seguidores devem se ajustar aos outros para a realização da tarefa; nas situações nas quais a natureza da tarefa não é desafiadora, o comportamento do líder deve estar centrado na realização, apoiando e exigindo de forma a estabelecer metas, buscando contínua melhoria e confiando no esforço e realização dos seguidores ao mesmo tempo que os seguidores assumem maior responsabilidade; nas situações em que os seguidores se apresentarem desprovidos de auto-confiança, o comportamento do líder deverá ser o de proximidade e apoio, traduzidos em atitudes de cortesia e camaradagem, interesse pelo bem estar e necessidade dos seguidores, abertura e proximidade, equilíbrio de igual tratamento conforme o status; nas situações de recompensa incorreta, o estilo a ser empregado pelo líder é o da liderança participativa mediante a consulta ao grupo a partir do compartilhamento dos problemas de trabalho, solicitação de sugestões e interesses, de maneira a incluir o grupo no processo de tomada de decisão. Assim, para House (1971) são quatro os estilos de liderança: liderança diretiva, liderança apoiadora, liderança participativa e liderança orientada para a realização das metas.

Segundo este autor, são diferentes os impactos dos estilos de liderança sobre os seguidores: quando o estilo de liderança apoiadora é usado, o reflexo sobre os subordinados é o aumento da confiança para alcançar resultados no trabalho; nas situações que exigem o estilo diretivo de liderança, o reflexo sobre os seguidores é o estabelecimento do caminho para que as recompensas sejam alcançadas; nas ocasiões em que o estilo de liderança orientado para a realização de metas é empregado, os seguidores estabelecem metas mais elevadas; nas circunstâncias em que o líder deve empregar o estilo participativo, o impacto sobre os seguidores é o de clarificação da necessidade dos seguidores e a mudança de recompensa.

Para House (1971) o resultado do emprego de diferentes estilos de liderança em conformidade com as situações e características dos seguidores, produz como consequência: maior esforço e melhoria da satisfação e performance. Diz ele: “A primeira proposta da teoria da meta-caminho é a de que o comportamento do chefe

³⁵ a habilidade de um indivíduo para influenciar, motivar, e permitir a outros contribuir para efetividade e sucesso da organização da qual eles são membros

seja aceitável e satisfatório para os subordinados a ponto de que esses vejam esse comportamento como uma fonte imediata de satisfação e conducente a uma futura satisfação”. (*apud* HAMPTON, 1992, p.401)

Conforme pode se depreender, a teoria da meta-caminho concentra-se na forma pelas quais os chefes podem afetar a motivação aumentando a disponibilidade e o grau atrativo das recompensas, fortalecendo as expectativas e afirmando que o esforço pode resultar em desempenho e este, em recompensas.

Estudando os reflexos do comportamento do líder sobre os seguidores, House (1971) observou que a liderança diretiva corresponde à maior satisfação dos seguidores quando a tarefa é ambígua ou angustiante e, se torna desnecessária quando a capacidade perceptiva e experiência forem elevadas; em relação à liderança apoiadora, observa que, quando as tarefas são estruturadas e as relações de autoridade forem claras e formais, este estilo torna-se eficaz; o estilo participativo de liderança se adapta mais aos subordinados que entendem o seu próprio estilo.

Smith e Peterson (1994) dizem que diversas teorias contingenciais afirmam a necessidade de que o líder conheça seu ambiente para, posteriormente, decidir sua forma de ação, mas que a teoria de House avança em relação a elas porque propõe uma determinada forma de ação do líder a partir de suas expectativas sobre a maneira pela qual os subordinados reagirão face ao seu comportamento.

Entretanto, o próprio House (2003) inclui em sua teoria, atualmente, um novo atributo: o carisma do líder. Partilha, desta forma, com outros autores, da constituição de uma nova teoria da liderança assentada no retorno, com algumas alterações dos primeiros entendimentos, às teorias carismáticas da primeira metade do século XIX, sob o título de Teorias Neocarismáticas.

2.1.4 Teorias Neocarismáticas

Sob a denominação de teorias neocarismáticas , segundo Robbins (2001, p.317), incluíram-se aquelas teorias que apresentam como ponto comum “a ênfase sobre os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes” , buscando explicar como alguns líderes conseguem níveis elevados de comprometimento por parte de seus seguidores e, esvaziando “ a complexidade teórica, procuram ver a liderança de maneira mais próxima àquela de uma pessoa

comum”.

Conforme diz Yukl (*in* BERGAMINI E CODA, 1995, p. 267), sob a rubrica de Teorias Neocarismáticas são reunidas por alguns autores, entre as teorias carismáticas propriamente ditas, as teorias sobre liderança transformacional. Aqui, tratar-se-á, por entender que há diferenças entre elas, as teorias carismáticas de Conger e Kanungo (1987), de House (1977) e as ampliações feitas por Bass (1985) a esta teoria, de forma separada das teorias transacionais de Burns (1978) e Bass (1985) e das teorias de Liderança Transacional. A liderança visionária, tida por alguns autores como um desdobramento das teorias carismáticas, também serão vistas de maneira separada, pois, especialmente aquela decorrente da pesquisa de Nanus e Bennis, importam em diferenças a respeito do que habitualmente têm se entendido por carisma.

2.1.4.1 Liderança Carismática

Carisma, segundo Yukl (1989, *in* Berganimini e Coda, 1997, p.257) “é uma palavra grega que significa Dom de inspiração divina, tal como habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos futuros”.

Embora o termo carisma, nos estudos sobre liderança, tenha sido proposto por Carlyle (1841), a atual concepção de liderança carismática diverge da originária porque, enquanto aquela, de Carlyle, apoiava sua teoria na crença de que os grandes homens já nasciam feitos, na atual versão da teoria carismática, são os seguidores do líder que emprestam a ele qualidades heróicas ou extraordinárias, a partir de determinados comportamentos exibidos pelo líder. Desta forma, segundo Bass (1985), Conger e Kanungo (1987), House (1977), além de outros, grande parte dos estudos sobre o carisma do líder têm se concentrado na discriminação dos comportamentos diferenciadores dos líderes carismáticos dos demais.³⁶ Conforme Yukl (1989), entretanto, Há controvérsias sobre a fonte do carisma ser resultante das características do líder, das condições situacionais ou do processo interativo entre líder e seguidores.

A teoria de Jay A. Conger e Rabindra N. Kanungo (1988, p. 70 e 1987), da

³⁶ Robbins, (2001, p. 317) apresenta a seguinte relação de pessoas listadas, com frequência, como líderes carismáticos: John F. Kennedy, Martin Luther King Jr., Mary Kay Ash (fundadora da Mary Kay Cosmetics), Steve Jobs (co-fundador da Apple Computer), Lee Iacocca (ex-presidente da Chrysler) e Herb Kelleher (presidente da Southwest Airlines)

Universidade De McGill, entende o carisma como um fenômeno atributivo a partir do comportamento do líder. Tais comportamentos são expressos quando o líder advoga uma visão altamente discrepante daquela vigente, quer porque esta, efetivamente, tenha desencantado os seguidores, quer porque ele pode visar um futuro promissor, ainda quando o *status quo* seja satisfatório para todos; assume riscos representados por sacrifícios pessoais elevados e assunção de altos custos para realizar a visão na qual acreditam; emprega estratégias não convencionais para impressionar os seguidores para que atribuam a ele conhecimento e especialização superiores; avalia precisamente as situações ameaçadoras, as oportunidades ambientais e aquelas que favorecem a implementação de estratégias, bem como as necessidades dos seguidores; comunicam auto-confiança e entusiasmo visando que os seguidores trabalhem mais na implementação de sua estratégia; usa do poder pessoal de especialista para obter submissão dos seguidores.

A maneira pela qual os líderes carismáticos influenciam seus liderados é, segundo Robbins (2001, p. 317), representada pela articulação atrativa do projeto (visão) do líder, de forma a engajar os liderados no sentido de continuidade presente/futuro de maneira que este seja melhor para a organização. Visando isto, o segundo passo é representado pela comunicação feita pelo líder de suas expectativas de alto desempenho e confiança em seus empregados no sentido de satisfazê-las. Para aqueles autores, isto desperta a “auto-estima e a auto-confiança” dos liderados. A etapa seguinte corresponde à comunicação verbal e comportamental do líder sobre um novo sistema de valores a ser seguido pelos liderados. A seguir, o líder submete-se a auto-sacrifícios e apresenta comportamentos não convencionais para demonstrar coragem e convicção em sua visão.

Embora, para Carlyle (1841), Galton (1869) e Weber (1920), como já se disse, os traços pessoais dos líderes fossem herdados, esta teoria apresenta a inovação de que pessoas podem ser treinadas para o exercício da liderança carismática. Richardson e Thayer (1993) e Conger e Kanungo (1998) afirmam que para desenvolver o carisma, as pessoas inicialmente devem desenvolver uma visão otimista usando a paixão para gerar entusiasmo e comunicando-a através não só através das palavras, mas, também, através da mímica corporal.

Em seqüência, devem buscar estabelecer vínculos de maneira que inspirem as outras pessoas a segui-la e, posteriormente, trazer à tona, mediante o uso das

emoções, o potencial das outras pessoas. (A tal fenômeno, Klein denomina de Identificação Projetiva.)

Para Conger e Kanungo (1998) a liderança carismática é indispensável quando as tarefas possuem um componente ideológico e quando o ambiente revela um alto grau de tensão e de incerteza. Segundo os autores, esta teoria explica porque em tempos de adversidades, como guerras, instabilidades políticas, surgem líderes carismáticos. A teoria carismática de House, conforme Yukl (1989, *in* BERGAMINI E CODA, 1995, p. 260), tenta estabelecer um conjunto de proposições testáveis para eliminar a concepção folclórica e mística de carisma. House busca incluir em sua teoria elementos como “traços do líder, comportamento, influência e condições situacionais” para discriminar quais fatores comportamentais do líder são indicadores de sua percepção pelos seguidores, como carismático. São eles: “Confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder; Similaridade entre as crenças dos seguidores e aquelas do líder; Aceitação incondicional do líder pelos seguidores; Afeição dos seguidores pelo líder; Obediência espontânea ao líder pelos seguidores; Envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização; Altos níveis de desempenho por parte dos seguidores; Crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo”(ibidem,p.261).

Yukl (1989), continuando a tratar da teoria da liderança carismática de House, diz que estes líderes demonstram, como características de suas personalidades, terem alta necessidade de poder, grau elevado de auto-confiança em suas crenças e ideais próprios. Desta forma, engajam-se em comportamentos visando produzir uma imagem, para os seguidores, de competência e eficácia que garantirão o apoio às suas decisões e a obediência incondicional.

Ampliando a Teoria de Liderança Carismática de House, Bass(1985) propõe que, além daquelas condições citadas, o líder carismático vê-se como pessoa possuidora de propósito e destino acima do comum. Desta forma, os seguidores não apenas respeitam e confiam no líder, mas também podem idolatrá-lo e adorá-lo como um super-herói ou uma figura espiritual. Esta adoração, que pode também se polarizar no ódio ao líder por alguns seguidores, é obtida através de apelos emocionais e apelos racionais. Estes últimos, mais freqüentes entre indivíduos que, junto a uma forte habilidade de persuasão, possuem especialização técnica superior.

Sob este aspecto, da persuasão, conforme ver-se-á a seguir, os líderes transformacionais diferem-se dos líderes carismáticos.

2.1.4.2 Liderança Transformacional e Liderança Transacional

Segundo Robbins (2001, p. 319), embora ambas sejam carismáticas, a maior diferença entre a liderança transformacional e a liderança carismática reside no fato de que enquanto o líder carismático seduz para que sua visão seja implantada e seguida, o líder transformacional estimula seus seguidores para a crítica das situações presentes e da visão dele em relação ao futuro da organização. Endossando seus comentários, cita Avolio e Bass: “O líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem a visão de mundo carismática, e param por aí. O líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder.”(p. 319)

Para Bass e Burns (1978), criadores das teorias sobre liderança transformacional e transacional, a distinção destas teorias daquelas que tratam do carisma do líder se justifica porque o carisma é ingrediente necessário à liderança transformacional, mas como característica única não é suficiente para atender ao processo transformacional.

Apesar de terem sido ambos os autores os primeiros a conceberem o conceito de liderança transformacional, há diferenças sutis nas considerações destes autores, sob alguns aspectos.

Enquanto Burns, segundo Yukl (1997), considera que a liderança transformacional é exercida por homens iluminados que produzem o efeito de desencadear nos seguidores necessidades de alto nível, Bass considera que o líder transformacional é aquele que ativa a motivação nos seguidores para aumentar seu engajamento, quer isto os beneficie ou não. Bass, inclui na categoria de líderes transformacional, também aqueles que atuam a partir de interesses de valor ético duvidoso (Hitler, Rev. Jim Jones, por exemplo) . O fator mais forte de liderança transformacional para Bass é o grau de influência exercida pelo líder sobre os seguidores, não importando a que valores vise o líder a realizar. Os seguidores do líder transformacional a ele devotam admiração, lealdade e respeito, possuindo alto grau de confiança nele. Um dos papéis do líder transformacional é o de transformar os seguidores de forma a torná-los mais conscientes a respeito do valor e da

importância dos resultados do trabalho, induzindo-os a ultrapassar seus interesses pessoais em favor do grupo ou da organização através da ativação das necessidades mais elevadas que os seguidores possuem.

Em relação à liderança transacional, o ponto de vista de ambos autores, apesar de coincidente em alguns aspectos, difere em outros. Assim, Buns (1978) contrasta a liderança transformacional da transacional, afirmando que este último tipo de liderança motiva os seguidores apelando para os seus interesses pessoais e que é estabelecida em bases burocráticas. Bass, considera que o uso de incentivos e recompensas para influenciar a motivação é apenas um vértice da atuação do líder que, tem também o encargo de esclarecer o tipo de trabalho exigido para que se logre a obtenção de recompensas. Diferentemente de Burns, Bass acredita que apesar da liderança transformacional contrastar-se com a liderança transacional, o mesmo líder pode utilizar de ambos os tipos de liderança em diferentes situações e momentos.

Bass (1990), afirma que enquanto a liderança transformacional evoca imagens de mudanças profundas e de longo prazo sobre a estrutura política e cultural de uma organização, a liderança transacional, sugere um “esforço” menor em relação à missão, estrutura e recursos humanos. Os líderes transformacionais criam uma nova organização no lugar da velha. Os líderes transacionais são zeladores em relação ao *status quo*.

Desta forma Bass sugere que algumas características (*apud* Robbins, 2001, p. 320) configuram as diferenças entre o líder transformacional e o líder transacional. O líder transformacional apresenta as seguintes características:

- Carisma: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.
- Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
- Estímulo Intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
- Consideração Individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

São características dos líderes transacionais:

- Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas
- Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.
- Administração por exceção (passiva) : intervém apenas quando os padrões não são alcançados.
- Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisão.

Bass (*apud* Robbins, 2001) afirma nos trabalhos realizados com Avolio e Hatter, que a superioridade da liderança transformacional sobre a transacional, é esmagadora e pode ser traduzida como obtenção de índices mais baixo de rotatividade, produtividade maior e maior satisfação dos empregados.

Yukl (1997) afirma que a quantidade de pesquisa empírica em liderança transformacional é bastante limitada, sendo a maior parte delas realizadas através de questionários a partir dos quais se utilizou a análise fatorial para se encontrar aspectos de comportamento que poderiam indicar características do líder transformacional. As pesquisas neste sentido, foram principalmente realizadas por Bass e seus colegas (Bass, 1985; Bass, Avolio, Goodheim, 1987; Bass, Waldman, Avolio, Bebb, 1987). Yukl (1997, p. 287), afirma que o

método de pesquisa escolhido para identificar o comportamento transformacional foi uma opção infeliz. É difícil fundamentar esquemas comportamentais através de questionários, principalmente quando o conhecimento sobre o comportamento transformacional é ainda tão primitivo que não permite identificar bons exemplos para serem usados como itens em um questionário.

Segundo aquele autor, a pesquisa descritiva a partir da entrevista e da observação pode oferecer maior probabilidade para a descoberta do que “verdadeiramente os líderes fazem para transformar os seguidores”.

Roberts, em 1984, realizou uma análise intensiva de um único líder transformacional de uma escola, pesquisando arquivos, analisando artigos de jornal, observação participante em reuniões formais e informais, entrevistas com o superintendente, outros administradores, membros do conselho, assessores, professores, pais e estudantes, chegando à conclusão de que o processo transformacional está muito mais vinculado “à criação e à gestão da energia do que à gestão do significado e à administração de uma cultura.”(Yukl, 289). Desta pesquisa pode ser observado que carisma e burocracia não são incompatíveis como assinalava Weber, em 1920.

Tichy e Devanna, (*apud* Yukl, 1997) realizaram, em 1986, um estudo buscando estudar líderes de grandes organizações a partir da necessidade que possuíam estas organizações de se adequarem às mudanças trazidas pela inserção das novas tecnologias (competição com empresas estrangeiras, crescente interdependência entre economias de diferentes nações). Estas empresas, inevitavelmente teriam que se haver com o conflito representado de um lado, pela necessidade de mudança e esperança de melhoria e, de outro, pela necessidade de adaptação e medo da mudança. Empregando entrevistas, como forma de colher dados, os autores descreveram os processos ocorridos quando os líderes transformam organizações, os comportamentos facilitadores do processo e os traços e habilidades que caracterizam o líder transformacional.

Para os autores mencionados, toda a mudança inicia-se pelo “reconhecimento da necessidade de mudança”. Esta, nem sempre é percebida porque, por vezes, as alterações da realidade são tão sutis que a adaptação a elas pode promover a miopia sobre a realidade em transição. Mudar é mais fácil quando a crise torna-se óbvia. Neste caso trata-se de mudança reativa, mas os atuais tempos exigem mudanças proativas. Para fazer face a esta dificuldade, os pesquisadores recomendam que aos líderes competem tarefas da seguinte ordem:

desafiar os pressupostos existentes encorajando a crítica objetiva e discordando de opiniões e propostas; melhorar o acompanhamento do ambiente através do desenvolvimento de melhores redes externas, que incluem pessoas capazes de garantir uma avaliação das forças e fraquezas de uma organização; encorajar integrantes da organização a visitar outras organizações, incluindo empresas em outros países, para descobrir como operam e lidam com problemas; avaliar o desempenho tomando como padrão os competidores e não somente o desempenho do ano passado (Yukl, p.278)

A segunda tarefa é representada pela criação de uma nova visão, suficientemente atrativa, para que os seguidores possam arcar com as dificuldades implicadas na mudança do *status quo*, pois raramente ela surge a partir de um único indivíduo. Como estratégia para alcançar este objetivo, o líder deve incentivar os seguidores a adquirir uma visão compartilhada a respeito da forma que a organização deveria ser, induzindo as pessoas a descreverem uma organização fictícia, incentivando as pessoas a escreverem artigos nos quais exporiam a maneira que eles gostariam que a organização fosse em um intervalo de cinco anos.

A terceira tarefa do líder, é o envolvimento dos executivos do mais alto escalão

para que haja a institucionalização das mudanças.

Este último achado corresponde ao conceito de Heifetz (1995) relativo à necessidade de articulação com poder ou de assunção formal nele para que qualquer líder, formal ou informal, possa implementar a mudança e realizar o que este autor denomina de “trabalho adaptativo”.

Em sequência às pesquisas sobre liderança transformacional, Nanus e Benny deram relevância à visão como fator de orientação à mudança organizacional. (1985) . No próximo segmento, tratar-se-á das modificações introduzidas sobre a idéia de carisma que a pesquisa destes autores vieram trazer.

2.1.4.3 Liderança Visionária

Nanus (1995) conceitua visão como pensamento prospectivo energizador que visa agrupar pessoas talentosas, instrumentos, e recursos para que a visão seja alcançada. Diz o autor: *“A vision is only an idea or an image of a more desirable future for the organization, but the right vision is an idea so energizing that it in effect jump-starts the future by calling forth the skills, talents, and resources to make it happen”*.³⁷ (NANUS, 1995, p. 8) .

Para que uma visão concretize-se, alguém tem que assumir a dianteira do processo que objetiva a transformação da realidade atual para outra mais promissora: o líder. Nanus (2005, p. 10), a respeito do líder visionário diz: *“Leader take change, make things happen, dreams dreams and then translate them into reality. Leader attract the voluntary commitment of followers energize them, and transform organization in new entities with great potential for survival growth and excellence”*.³⁸

A liderança visionária é (ROWE, 2002, pp. 8-9) aquela que tem o futuro em vista, exige autoridade para influenciar o pensamento e atitude das pessoas e implica correr riscos em várias dimensões. “A percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum”.

³⁷ Uma visão é só uma idéia ou uma imagem de um futuro mais desejável para a organização, mas a visão correta é uma idéia energizante que produz o efeito de iniciar saltos para o futuro estimulando as habilidades, talentos, e recursos para fazer isto acontecer. (Nanus, Burt, 2001, pág. 8)

Este conceito também é respaldado por autores como Sashkin, Nutt, Backoff (*apud* ROBBINS, 2002, p.320) que conceituam a liderança visionária como “a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria.” O elemento central deste conceito – a visão – é entendida como “[...] imagem clara e instigante que oferece uma forma inovadora da melhoria, reconhece e se fundamenta nas tradições e se conecta às ações que as pessoas podem realizar para fazer a mudança. A visão lança mão da energia e das emoções das pessoas. [...]”. As propriedades da visão sugerem que ela possui como centro os fatos, os valores e o imaginário, articulados pelo pensamento: “as visões promissoras se ajustam ao tempo e às circunstâncias, refletindo o caráter único da organização. As pessoas na organização precisam acreditar que a visão é factível. Ela deve ser percebida como desafiadora, mas não impossível. As visões mais claramente articuladas e com o imaginário mais poderoso são mais facilmente aceitas e adotadas.” (ROBBINS, 2002, p. 320)

Em 1985, Bennis e Nanus, realizaram um estudo, a partir de entrevistas não estruturadas e observação, envolvendo noventa líderes³⁸. Os líderes das trinta empresas do setor público e de sessenta grandes corporações, foram questionados a respeito de suas forças e fraquezas, bem como lhes foi solicitado que apontassem os pontos relevantes de decisão em suas carreiras e acontecimentos que influenciaram suas filosofias de gestão e estilo. Apesar da grande diversidade de respostas, foi observado que poucos destes líderes se enquadram no estereótipo do líder carismático. O achado mais relevante foi constituído pela descoberta da forma pela qual os principais executivos “reorientam as práticas organizacionais para adaptá-las a mudanças ambientais e como desenvolvem a confiança e a habilidade dos funcionários em relação às novas maneiras de executar as tarefas”. (YUKL, 1997, p. 283). Verificou-se que líderes eficazes “prestam atenção naquilo que está acontecendo, determinam quais partes dos acontecimentos imediatos teriam importância para o futuro da organização, fixam uma nova direção e concentram a atenção de todos dentro da organização na mesma direção...” (BENNIS e NANUS, *apud* Yukl, 1997, p. 282). A esta capacidade, os pesquisadores denominaram de

³⁸ Líderes assumem a mudança, fazem com que as coisas aconteçam, sonham sonhos e os transformam em realidade. Líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam a organização em uma nova entidade com grande potencial para sobreviver crescendo e alcançar a excelência.

³⁹ Desta pesquisa resultou a obra ‘Líderes – Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança’(1988)

desenvolvimento da visão. Entretanto, para que a visão seja desenvolvida, é necessário comunicá-la e interiorizá-la de forma persuasiva e inspiradora – o que só ocorre quando os seguidores possuem confiança no líder e este testemunha, através de decisões e comportamentos, sua própria adesão à proposta que veicula. Uma outra característica descoberta através da pesquisa de Bennis e Nanus, foi a importância do aprendizado individual e organizacional. Para estes pesquisadores, líderes eficazes executam uma série de atividades para desenvolver suas habilidades e aumentar o conhecimento através da experiência em termos de sucessos e fracassos; buscam examinar os pressupostos e testam suas idéias através da reação de colegas e especialistas externos; encaram os erros como oportunidades de desenvolvimento; buscam reunir continuamente informação sobre as mudanças e acontecimentos incertos.

A teoria visionária de Nanus e Bennis parece estar mais próxima daquilo que Di Loretto denomina identidade potente e que constituirá um dos temas do próximo capítulo.

2.2 COMENTÁRIOS

De forma explícita como na Teoria dos Traços e na grande maioria das Teorias Neocarismáticas que apresentam o carisma como qualidade que distingue o líder dos demais emprestando-lhe a mítica característica de “guerreiro solitário” e depositando, em suas mãos, o destino de um povo ou de uma organização, nas Teorias Comportamentais e Contingenciais, também se verifica o líder como altamente motivado para o poder.

As teorias sobre lideranças, vistas a partir do momento histórico em que foram criadas, nos mostra que exatamente quando a realidade externa torna-se mais ameaçadora é que tanto mais se enfatiza o poder do líder.

A teoria dos Traços de Carlyle (1841) e de Galton (1869) foram criadas e sustentadas quando não só Darwin havia publicado sua obra a “Origem das Espécies”(1859) e Gregory Mendel (1865) seus “Experimentos com Plantas Híbridas”, mas, também, quando uma grande instabilidade reinava na Inglaterra, à época considerada como “oficina do mundo”, decorrente da Revolução Industrial.⁴⁰

⁴⁰ Alguns cientistas sociais, entre eles Castells (1999), afirmam que os historiadores tem mostrado que houve no mínimo duas Revoluções Industriais. Segundo Castells (1999, p. 3): ‘la primera comenzó en el último tercio del siglo dieciocho, caracterizada por nuevas tecnologías como la máquina a vapor, la máquina de hilar, el proceso Cort en metalúrgica, y más ampliamente, el reemplazo de las herramientas

O termo Revolução Industrial, segundo Hobsbaw (1962), foi criado pelos socialistas ingleses e franceses, em 1820, para designar o conjunto de transformações técnicas e econômicas que caracterizam a substituição de energia humana pela energia mecânica, da ferramenta pela máquina e da manufatura pela fábrica no processo de produção capitalista.

Na atualidade, uma terceira revolução denominada por Castells (1999) de Revolução da Informação, e que afeta todos os setores da vida (nanotecnologia, biotecnologia, telecomunicações, informática, optoeletrônica) têm se disseminado por todo o mundo, atingindo drasticamente o universo do trabalho. Segundo Castells, trata-se de uma revolução sem precedentes pois “o que caracteriza a revolução tecnológica atual não é a centralização do conhecimento e informação, mas a aplicação deste conhecimento e informação na geração de conhecimento e dos dispositivos de processamento/ comunicação da informação, em um circuito de retroalimentação acumulativa que se dá entre a inovação e os usos da inovação (1999, p. 2). Paralelamente a isto diz que, “as novas tecnologias da informação não são simples ferramentas a serem aplicadas, mas são processos a serem desenvolvidos (...) e que “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força produtiva direta, não apenas um elemento decisivo do sistema de produção”. (1999, p.3, grifo meu). Entretanto, a atual revolução guarda algumas similaridades com a revolução industrial: a insegurança e o temor ao desemprego.⁴¹

Possivelmente, em decorrência da ameaça à sobrevivência, do indivíduo ou das organizações, ressurgem as teorias carismáticas sob a roupagem de Neocarismáticas. Estas diferem das primeiras em relação ao fato de já não afirmarem que o carisma é proveniente da personalidade do líder, mas das situações emergenciais que tornam um homem e suas qualidades percebidas como excepcionais. Ambas, entretanto, possuem a crença comum de que grandes homens fazem história.

Neste momento em que a “mente humana é força produtiva direta” o temor pode vir a incapacitar o homem ao promover a tutela de seu pensamento pelo líder

manuales por máquinas, la Segunda, unos 100 años después, se caracterizó por el desarrollo de la electricidad, el motor de combustión interna, los químicos producidos por la ciencia, la efectiva fundición de acero, y el comienzo de las tecnologías de la comunicación, con la difusión del telégrafo y la invención del teléfono. Entre las dos hubo discontinuidades fundamentales, así como algunas diferencias críticas, siendo la principal de ellas la importancia decisiva del conocimiento científico para sostener e guiar el desarrollo tecnológico después de 1850”

⁴¹ Segundo Robert Kurz, (texto disponível em: <http://planeta.clix.pt/obeco/rkurz20.htm>) Keynes foi um dos primeiros teóricos a referir-se ao fenômeno da ausência de emprego dando-lhe a nomenclatura de “desemprego estrutural”. Em um ensaio de 1930, prevê que “a nossa

carismático e suas “visões”. Na realidade, esta submissão do pensamento a uma pessoa por motivos afetivos transforma a liderança humana em exercício de dominância, característica involutiva do ramo dos vertebrados.

Este é o tema inicial do capítulo 3, no qual serão expostos os conceitos de frustração, pulsão (de vida e de morte), bem como os desdobramentos destes conceitos freudianos à luz do entendimento psicanalítico de Klein e Bion a serem tratado no capítulo quarto.

3 O APORTE DO CONCEITO DE FRUSTRAÇÃO SOBRE A LIDERANÇA

No capítulo anterior foi visto que à exceção da teoria de Bennis e Nanus (1988) que, em pesquisa envolvendo noventa organizações, relataram os líderes de sucesso como pessoas comuns, as demais teorias - da Teoria dos Traços às Teorias Neocarismáticas - afirmam que o líder é detentor de qualidades extraordinárias ou nele vêm uma pessoa dotada da necessidade de poder e baixa necessidade de filiação, que conta com a adesão de seguidores para ser mantido no poder.

No texto precedente aventou-se a possibilidade de que tanto maior é o poder atribuído ao líder quanto mais ameaçadoras são as situações. Aparentemente não se trata de coincidência, mas do que Heifetz (1995), ratificando os teóricos atuais, afirma como origem do carisma: as situações.

Para este autor, como já foi citado à p. 12, nas situações de angústia nós tendemos a idealizar um indivíduo atribuindo a ele dons extraordinários devido à perda de nosso pensamento crítico. Passamos desta maneira a nos comportar de forma similar aos padrões de dominância encontrados na vida animal. Aproximando a imagem de dominância entre os primatas e humanos, pode-se dizer que o “silverback” e o chimpanzé alpha diferenciam-se morfologicamente dos integrantes de seu bando e que “o carisma” tem sido, através dos tempos, a característica – hereditária ou aprendida – que, atribuída a um ator social, permite-lhe tornar-se o foco de atenção e dirigir os caminhos do grupo.

Em contrapartida às situações de ameaça, o indivíduo que emerge do grupo como líder é, segundo Ketz de Vries, um ator social onipotente e possuidor de uma identidade narcísica.

Assim, este capítulo terá por objetivo descrever as pesquisas realizadas sobre dominância entre os animais e, dentre estes, os humanos, explorando a concepção psicanalítica freudiana da origem da dominância, bem como demonstrar a possibilidade de ascensão da dominância para o exercício da autoridade através de alguns autores exponenciais da psicanálise.

3.1 Dominância para a Autoridade

Bass (1990) diz que a liderança é um fenômeno universal entre homens e animais vertebrados pois, ambos vivem em grupos e exibem uma organização social. Desta forma, os sistemas de autoridade servem a uma função social vital e, estudar a liderança sem compreender a autoridade é como se a *“Boeing Aircraft can design airplanes and ignore gravity”*⁴² O próprio senso comum nos induz a tratar liderança e autoridade como se fossem a mesma coisa. Torna-se, pois, importante, investigar as raízes da autoridade.

Para Heifetz (1995), a autoridade distingue-se da mera dominância apesar de, segundo a T. Evolucionista de Darwin, haveremos compartilhado o comportamento dominante em um tempo remoto da evolução da espécie. Ponto de vista que Freud, em *Psicologia de las Masas Y Analisis del Yo*, endossa desde 1912 e que expressa no seguinte comentário: *“En 1912 adopté la hipotesis de Ch. Darwin, según la cual la forma primitiva de la sociedad humana habria sido la horda sometida al dominio absoluto de un poderoso macho”*⁴³

Desta forma, ao admitir como verdadeiras as teorias carismáticas veiculadas por Darwin, Galton e mesmo Weber, ou ainda as Teorias Neocarismáticas, incorre-se no risco de equivocadamente, compreender autoridade como dominância. Como já foi dito anteriormente, a primeira é exercitada a partir de uma identidade construída de forma potente, enquanto a segunda, funda-se no primado da fantasia e reflete um comportamento ancestral.

Embora a dominância seja relacionada à hereditariedade de traços físicos nos vertebrados em geral, entre os humanos ela parece originar-se dos processos primários de pensamento e da Posição Esquizo-paranóide²² ensejados tanto pela situação quanto pela personalidade do ator social que se dispõe exercer a função de liderança. Ao contrário, a autoridade, representa uma forma de concessão voluntária e consciente de poder feita por um grupo a determinada pessoa. Esta, no exercício de liderança, para que possa trabalhar pela consecussão dos objetivos de todos, só pode fazê-lo na Posição depressiva, na qual os processos secundários de pensamento podem surgir permitindo o reconhecimento de limites e possibilidades –

⁴² a Boeing pudesse desenhar aviões e ignorar a gravidade” (HEIFETZ, 1995, p. 49)

⁴³ Em 1912 adotei a hipótese de Ch. Darwin, segundo a qual a forma primitiva da sociedade humana havia sido a horda submetida ao domínio absoluto de um poderoso macho

²² Ver os conceitos Kleinianos de Posição Esquizo-paranóide e Posição Depressiva na p. 11 desta tese.

quer eles se encontrem na realidade externa ou interna. Esta percepção de limites relativos a si próprio e de possibilidades de outras pessoas é característica da identidade potente e se diferencia da mera dominância, como se verá a seguir.

Diversas experiências foram realizadas para demonstrar a dominância no reino vertebrado. Murchison, em 1935 (*apud* Heifetz, 1995), foi um dos pioneiros no estudo das relações sociais entre animais. Um de seus estudos, demonstrou uma rígida hierarquia de domínio entre galos.

Também observando o comportamento das aves, Douglass, em 1948, realizando uma experiência sobre a alteração de integrantes em um galinheiro mediante a introdução de novos membros, observou que uma galinha pode reagir à estímulos de outra galinha. Assim, quando uma galinha exercia a dominância, sua aceitação pelo grupo social demorava cerca de três dias. Em contrapartida, aquelas que não apresentavam nenhum traço de dominância necessitavam de três a seis semanas para que fosse incorporada ao grupo.

Entre os primatas – tema que mais interessa ao objetivo desta tese – a dominância foi exaustivamente estudada. Miller e Murphy, em 1956, e Warren e Maroney, em 1969, testaram pares de macacos competindo por comida em uma área e observaram uma estrita hierarquia de dominância: os animais subordinados obtinham maior sucesso para obter alimentos desprezados pelos dominantes.

Em relação à busca de comida, Koford (1969) concluiu de suas pesquisas que, quando dois grupos de macacos se encontram para obter alimentos em uma área aquele cujo líder possui maior dominância determina o sucesso do grupo nesta empreita.

Quanto à influência da presença ou ausência do macho sobre o grupo de macacos, Bernstein (1964), ainda segundo Bass (1990), observou que quando o macho dominante era removido de seu grupo, a atividade dos outros machos aumentava. Entretanto, quando o mesmo macho era reconduzido ao grupo, ele assumia sua dominância e a atividade dos outros macacos diminuía.

Observando um grupo de primatas, Carpenter (1963) verificou que o líder tende a controlar os movimentos do grupo na procura de comida e abrigo, regula o *status* intragrupal, defende o grupo, e mantém a integridade em contato com outros grupos organizados. Quando o macho dominante foi afastado do grupo, o território que este ocupava foi marcadamente reduzido. Desta forma, a presença do líder aumentava a liberdade de movimento do grupo. Nos bandos, o macho dominante controla os

movimentos do grupo, regula as relações intra-grupais, defende e mantém a integridade do grupo. Sobre a movimentação e defesa do grupo, também Mason, em 1964, verificou que líderes de grupos de macacos possuem como função principal a iniciação e determinação da linha de marcha.

Os machos dominantes, quando irrompe uma luta no grupo, protege as fêmeas e os mais novos; são mais atraentes para todos, são perseguidos pelas fêmeas e influenciam sobre o tamanho do território do grupo. Zajonc (1969) interpretou o desaparecimento de brigas no interior de grupos depois da hierarquia da dominância ser introduzida, como uma evidência de que alguns grupos desenvolvem normas. As normas são aprendidas pelos membros do grupo, são estáveis, mas podem ser mudadas, e são respeitadas pela maioria dos membros.

Segundo estes autores, citados por Bass (1990), similares resultados sobre a dominância podem ser encontrados em grupos de lobos, hienas, matriarcados de elefantes, bandos de gorilas, pássaros e baleias.

Bass (1990) conclui o capítulo de sua obra reservado ao estudo da dominância, dizendo que os grupos de animais desenvolvem fortemente um *status* hierárquico que seus membros observam e reconhecem. Nos grupos de primatas, os líderes obtêm privilégios e tendem a reforçar o seu domínio. Em contrapartida, garantem ao grupo a posse de territórios desejados e expandem a área de movimento do grupo.

Heifetz (1998) considera, sob a perspectiva humana, que a dominância e deferência nos grupos animais foram precursoras da vida em grupo e da autoridade. A dominância entre gorilas é determinada por características físicas hereditárias. O macho que exerce a dominância em um grupo de gorilas é reconhecido através dos pelos prateados que lhe revestem o dorso (*silverback*). Conforme Heifetz (1994), Gerge Schaller e Dian Fossey, que pesquisaram gorilas da África Central, dizem que o *silverback* cuida para que o grupo tenha nele uma referência privilegiada ao situar-se no centro espacial do grupo. Todos os olhares procuram-no para manter a rotina diária. O grupo se move quando ele se move e mantém a direção fixada por ele. Quando um predador ameaça o grupo, o *silverback* sai em sua defesa com dois outros machos atrás. Inicia o processo defensivo com rugidos que, além de assustar o invasor, alertam o resto do grupo para acompanhar seus movimentos de defesa. Shaller (*apud* Heifetz, p. 51) diz que: através de “rugidos repentinos, os outros animais sabem que alguma coisa potencialmente perigosa está na redondeza, e

eles se reúnem ao redor ou atrás do líder”.

O *silverback*, além da defesa, exerce uma função de controle social, mediando a agressão no grupo e mantendo a estabilidade. Entretanto, não é o único membro a manter a estabilidade. A hierarquia existe em todos os níveis do grupo: as fêmeas adultas dominam os jovens; os jovens dominam os gorilas menores. Todos sabem exatamente o posto a ser assumido no grupo.

Os bandos de chimpanzés, estudados por Jane Goodall (conforme HEIFETZ, 1994, p. 52), por serem maiores, possuem um sistema social mais fluído. Fazem parte de sua vida cotidiana, ricos e sofisticados modelos de coalizão política, lutas no interior do grupo, e mecanismos de resolução de conflito. A unidade social é determinada pelas fêmeas e sua descendência, que decidem a direção a ser tomada, que protegem os filhotes de predadores e restauram a ordem quando o conflito surge. Ao macho cabe prover a alimentação e guardar o território. As fêmeas que ocupam hierarquia mais alta, acasalam-se com machos em igual posição.

O dominante macho no grupo de chimpanzé, é denominado de *Alpha*.

Entre gorilas e chimpanzés, os machos dominantes possuem cinco funções principais: escolher a direção do movimento do grupo, proteger o grupo de predadores, orientar os membros sobre seu *status* e lugar, controlar o conflito e manter normas, incluindo entre estas, as normas de acasalamento.

Embora em situações ameaçadoras a espécie humana procure pela dominância, este fenômeno não se restringe a estas condições. Alguns teóricos, ao estudar o comportamento de crianças, têm comprovado similaridades entre a dominância nos primatas e no grupamento infantil.

Narra Heifetz (1998, pp.55-57) que, estudos feitos na Virgínia com crianças de quatro anos, demonstraram que algumas delas apresentavam características de dominância. Estudo similar feito em uma escola maternal Japonesa, aponta que quando a criança, denominada pelos pesquisadores, de “alta-posição”, era afastada precocemente no processo de formação de grupo, este tendia a desintegrar sua estrutura.

A criança dominante, embora não detenha um traço físico específico, possui funções semelhantes à do gorila “silverback” e do chimpanzé “alpha”: direção das atividades do grupo, proteção das fronteiras grupais, redução do conflito dentro do grupo, orientação para a função e lugar que cada membro do grupo deverá ocupar.

No grupo no qual se insere uma criança dominante, em pesquisa realizada em

Munique com crianças na faixa etária de quatro anos, verifica-se que aquelas de mais baixo grau de dominância tendem a obedecer, imitar o comportamento daquela que se destaca, a sorrir e colocar-se à disposição daquela que possui “alta-posição”. Neste estudo constatou-se que atributos, como inteligência e resistência, eram apontados como componentes da personalidade das crianças que exerciam o domínio do grupo.

Heifetz (1998), considera impossível diagnosticar se é a hereditariedade ou padrões aprendidos de comportamento, o fator responsável por estas características. Provavelmente ambos, pois para que uma criança possa imitar padrões observados, ou mesmo, agir consoante a internalização de figuras de autoridade, há necessidade, como pré-condição, de que seu desenvolvimento biológico se efetue em bases genéticas hígdas.

Apesar destas das similaridades, Heifetz (1998) considera existirem no grupamento humano além das diferenças representadas pelo número de integrantes do grupo e igualdade entre sexos, a capacidade de intencionalidade das ações que permite, inclusive, a aprendizagem com a experiência e a prevenção de dificuldade. Segundo este autor, deixamos de nos comportar em bases proeminentemente instintivas devido à aquisição de um córtex cerebral mais evoluído que permite o aprendizado intencional. Desta aquisição, resultou o desenvolvimento de uma sociedade civilizada que, ao contrário das sociedades animais, inclui bilhões de pessoas. Entretanto, nas situações de ameaça buscamos pela dominância.

3.2 As Raízes da Dominância

Freud, em *Psicología de las Masas y Analisis del Yo*, texto de 1921, sintetiza sua hipótese a respeito da origem da vida social. Assumindo haver adotado o ponto de vista de Darwin, segundo o qual a forma primitiva de sociedade humana seria a horda submetida ao domínio absoluto de um poderoso macho, afirma que esta ocorrência teria deixado marcas indeléveis sobre a história hereditária da humanidade a partir do assassinato do pai primevo: o começo da religião, da moral e da diferenciação social que redundaram na substituição da horda por uma comunidade fraternal.

Desta forma, referindo-se ao fenômeno de condução das massas por um líder, afirma que “*as masas humanas nos muestran nuevamente el cuadro, ya conocido,*

del individuo dotado de un poder extraordinario y dominando a una multitud de individuos iguales entre si, cuadro que corresponde exactamente a nuestra representación de la horda primitiva” (FREUD, 1921, p. 256)⁴⁴. Esta ocorrência caracteriza-se como um fato regressivo a uma atividade anímica primitiva no qual há de se encontrar o *“la desaparición de la personalidad individual inconsciente, la orientación de los pensamientos y los sentimientos en un mismo sentido, el predominio de la afectividad y de la vida psíquica inconsciente, la tendencia a la realización inmediata de las intenciones que puedan surgir.”*⁴⁵

Segundo Freud, o processo mediante o qual isto ocorre se torna compreensível se entendermos que os indivíduos abandonam o seu ideal de eu, por vezes pouco diferenciado do eu, substituindo-o pelo ideal das massas. Ou seja: identificação narcísica com a pessoa do chefe a partir de que este *“[...]de la impresión de una fuerza considerable e gran libertad libidinosa para que la necesidad de un enérgico caudillo le salga al encuentro y le revista de una omnipotencia a que quizá no hubiese aspirado jamás.”*⁴⁶

O mito do herói é compreendido por Freud através das raízes no assassinato do pai primevo. Após o assassinato deste ninguém assumiu o posto do vencido por temor à hostilidade e seguiu-se a este evento o surgimento de uma comunidade fraternal totêmica na qual todos gozavam dos mesmos direitos e submetidos às mesmas constringências totêmicas que visavam à expiação do crime cometido. Entretanto, este estado também produziu descontentamento e induziu ao reestabelecimento, com modificações, da situação anterior. Cada homem assumia a chefia de uma só família e acabou com o privilégio do matriarcado introduzido após o extermínio do pai primevo, compensando a destituição do poder pelo reconhecimento às divindades matriarcais.

A insatisfação produzida pelas privações induziu um indivíduo a separar-se da massa e assumir o papel de pai, fazendo isto de maneira simbólica, pela poesia épica. *“Este poeta transformó la realidad en el sentido de sus deseos e inventó así el mito heroico. El héroe era aquel que sin auxilio ninguno había matado al padre, el*

⁴⁴ as masas humanas nos mostram novamente o quadro, já conhecido, do indivíduo dotado de um poder extraordinário e dominando a uma multidão de indivíduos iguais entre si, quadro que corresponde exatamente a nossa representação da horda primitiva

⁴⁵ A desaparecimento da personalidade individual inconsciente, a orientação dos pensamentos e sentimentos em um mesmo sentido, o predomínio da afetividade e da vida psíquica inconsciente, a tendência à realização imediata das intenções que possam surgir.

⁴⁶ [...] dê a impressão de uma força considerável e de grande liberdade libidinal para que um caudilho enérgico lhe saia ao encontro e lhe revista de uma onipotência à qual, talvez, não houvesse aspirado jamais

cual aparece aún en el mito como un monstruo totémico".⁴⁷ (FREUD, 1921, p.2604)
"La mentira del mito heroico culmina en la divinización del heróe". (idem, p. 2605)⁴⁸

Ainda que não se aceite esta hipótese genética, que entende na ontogênese o resumo da filogênese, há um outro argumento freudiano a ser considerado sobre a dotação de qualidades idealizadas ao líder.

Em *Moises y la Religión Monoteísta* (1937), retornando ao seu entendimento central sobre o surgimento do líder - exposto em *Psicología de las Masas y Analisis del Yo* - e listando diversos fatores que implicam no aparecimento deste - como circunstâncias econômicas, variantes de condições alimentares, progressos no emprego de materiais e ferramentas, migrações provocadas pelo crescimento demográfico e as modificações climáticas (p.3304) - diz que esta figura consegue inspirar os grupos porque

[...]Se trata de la añoranza del padre, que cada uno de nosotros alimenta desde su niñez; [...] .Y ahora advertimos quizá que todos los rasgos com que dotamos al gran hombre no son sino rasgos paternos, que la esencia del gran hombre, infructuosamente buscada por nosotros, reside precisamente en esta similitud. La decisión de sus ideas, la fuerza de su voluntad, el poderío de sus acciones forman parte de la imagen del padre, pero sobre todo le corresponden la autonomía e independencia del gran hombre, su olímpica impavidez, que puede exacerbarse hasta la falta de todo escrúpulo. Se debe admirarlo, se puede confiar en él, pero es imposible dejar de temerlo. Habríamos hecho bien dejándonos llevar por el significado cabal de las palabras, pues ¿quién sino el padre pudo haber sido en la infancia el 'hombre grande'? (FREUD, 1937, p. 3307, grifo meu)⁴⁹

Em texto de 1932, Freud, tratando da religiosidade faz uma afirmação, que permite o entendimento do retorno à figura idealizada do pai da infância nos momentos de ameaça. Diz ele:

*Pues la misma persona a la que el niño debe su existencia, el padre (o más exactamente, la instancia parental compuesta por el padre y la madre), ha protegido y vigilado el niño, débil e inerte, expuesto a todos los peligros acechantes en el mundo exterior; bajo su guarda se sintió seguro. Adulto ya, el hombre sabe poseer fuerzas mayores, pero también su conocimiento de los peligros de la vida se ha acrecentado, y deduce con razón, que, el fondo, continúa tan inerte y expuesto como en la infancia; sabe que frente al mundo sigue siendo un niño. (Conferência XXXV, p. 3194)*⁵⁰

⁴⁷ Este poeta transformou a realidade no sentido de seus desejos e inventou assim o mito heróico. O herói era aquele que, sem auxílio de ninguém, havia matado o pai, o qual aparece ainda no mito como um monstro totêmico.

⁴⁸ A mentira do mito heróico culmina na divinização do herói

⁴⁹ [...] Trata-se de um anseio pelo pai que cada um de nós carrega desde a infância [...]. E, agora, advertimos que todas as características com as quais dotamos ao grande homem não são senão características paternas, e que a essência dos grandes homens, pela qual em vão buscamos, reside precisamente nessa semelhança. A decisão de seus pensamentos, a força de sua vontade, a energia de suas ações, fazem parte da imagem do pai, mas, acima de tudo, correspondem-lhe a autonomia e a independência do grande homem, sua indiferença divina que pode exacerbar-se até a falta de todo escrúpulo. Deve-se de admirá-lo, pode-se confiar nele, mas é impossível deixar de temê-lo. Deveríamos ter sido levados a entender isso pelo significado cabal das palavras pois, quem, senão o pai, pode ter sido o 'homem grande' na infância? (FREUD, 1937, p.3307)

⁵⁰ Pois a mesma pessoa a qual o menino deve sua existência, o pai (ou mais exatamente, à instância parental composta pelo pai e mãe), protegeu e vigiou ao menino, débil e imóvel, exposto a todos os perigos provenientes do mundo exterior; sob a sua guarda se sentiu seguro.

Explica-se pois, mediante esta afirmativa, o fato de que quando os seguidores não possuem uma identidade construída de forma potente, considerando-se incapazes (impotentes) passam a se identificar com a figura mítica do pai da infância. Neste caso, tratam-se de duas mitologias, a que repousa no conceito do indivíduo sobre si mesmo, como absolutamente incapaz e a outra, que vinga a partir da negação da realidade, como se houvesse algum objeto absolutamente capaz (onipotente) ou absolutamente incapaz (impotente). Em ambos os casos prevalece o que Melanie Klein denominou de clivagem, percepção típica da posição Esquizo-paranóide na qual os objetos não são percebidos com possibilidades e limites, mas como bons e maus objetos.

Desta maneira, igualmente, torna-se compreensível o fato de que os seguidores não admitem serem frustrados pelo líder, depondo-os sem contemplação. Trata-se do que Nogueira (1993) denomina de condicionalidade do amor e que conhece seu apogeu na posição Esquizo-paranóide, pois, neste caso, a bondade ou maldade do objeto serão vividas segundo a satisfação ou frustração de expectativas.

“Nesta teoria - diz Nogueira (1993, p. 70), referindo-se à teoria ou enunciado desenvolvidos na pauta Esquizo-paranóide - não se verifica que o amor não decorre propriamente de méritos do objeto, mas que decorre apenas da capacidade de amor do sujeito e de seus interesses e investimentos libidinosos”

Resta, entre todas as demais possíveis, uma questão: como o líder pode vir a fugir desta regra que induz à procura pela figura fantasiosa do pai mantida na infância?

A respostas variam. Ketz de Vries e Miller (1984, 1985), estudando a liderança a partir da ótica psicanalítica do narcisismo e de sua decorrente necessidade de poder e revisando a literatura psicanalítica com este propósito, afirmam que há indícios na personalidade de líderes carismáticos que confirmam o conceito freudiano de que “o líder não necessita do amor dos outros; ele pode ter uma natureza dominadora, absolutamente narcisista, estar seguro de si e independente” (KETZ DE VRIES, 1995, p. 285). Os autores dizem que Freud, em 1931, ao acrescentar à sua teoria uma modalidade de personalidade construída a partir de

Adulto já, homem, sabe possuir forças maiores, mas também seus conhecimentos dos perigos da vida aumentou e deduz com razão que no fundo, continua tão inerme e exposto como na infância; sabe que frente ao mundo continua sendo um menino” (Conferência XXXV, p.

bases fortemente narcísica, consideram o depositário desta

[...]um indivíduo principalmente ocupado com sua sobrevivência, independente e impossível de intimidar. Uma grande agressividade é, então, possível que se manifeste, às vezes pelo fato de que o líder está sempre pronto para o trabalho. Essas pessoas impressionam os outros por sua forte personalidade. Podem agir como bastiões ideológicos e morais para os outros; ou seja, como verdadeiros líderes” (FREUD, 1931, *apud*, KETZ DE VRIES, 1995, p. 285)

Similar a este conceito de Freud, os autores citados referem-se a Reich que, em 1949, ao descrever a personalidade fálica dizia sobre ela:

[...]segura de si mesma, muitas vezes arrogante, vigorosa e muitas vezes impressionante... essas pessoas diretas tendem a alcançar cargos de poder e não apreciam a subordinação... Se sua vaidade é ferida, reagem diferentemente: um frio recato, uma depressão profunda ou clara agressividade. (KETZ DE VRIES, p. 285)

Quando novos desenvolvimentos da psicanálise ocorreram, Otto Kernberg (1975) e Heinz Kohut (1971) realizaram ajustes sobre o conceito de narcisismo de forma a não considerá-lo como fenômeno regressivo, como entendia Freud.

Kernberg, conforme já foi citado no primeiro capítulo quando se tratava das concepções de Ketz de Vries sobre liderança narcísica, afirma que as personalidades narcisistas são freqüentemente motivadas por necessidades intensas de poder e de prestígio e, em decorrência disto, freqüentemente assumem elevados postos de liderança.

Kenberg (1979) relativiza a idéia de interrupção do desenvolvimento psicosexual do indivíduo ou a fixação em estágios narcisistas precoces como fator que induziria ao surgimento da personalidade narcisista. Para ele, o fulcro do aparecimento desta personalidade, pode ser encontrado na infância e nas relações de objeto insatisfatórias estabelecidas de forma patológica, neste período, com pessoas que ocupam posição importante. Quando, especialmente os pais são emocionalmente distantes e rejeitadores, o indivíduo acaba por acreditar que não pode depender do amor e da lealdade de outrem. Então, passa a buscar o poder, status e prestígio para compensar a solidão e privações interiores.

Para Kohut (1971), alguns tipos de personalidade narcísicas se prestam a tornarem-se objetos de identificação a partir da confiança em si e de sua convicção aparentemente absolutas. Segundo este autor, isto ocorre devido a uma fixação “a

configurações arcaicas grandiosas/ e ou a objetos arcaicos, superestimados, narcisisticamente ‘investidos’”. Desta maneira a patologia narcísica revela a impossibilidade de integração, no curso da infância, de duas importantes esferas do ego: o ego grandioso e a imagem parental idealizada. Sobre este aspecto, em uma linha temporal, verifica-se que a primeira construção mental - o ego grandioso - origina-se dos sentimentos de grandiosidade onipotente quando a criança, ao adquirir alguma capacidade concernente a seu desenvolvimento, deseja ser admirada pela nova aquisição. A segunda construção refere-se ao desejo ilusório de fundir-se à imagem parental à qual é atribuída poderes idealizados. A criança constrói internamente dois modelos e passa sucessivamente de um ao outro. O primeiro é “Eu sou perfeito e você me admira”; o segundo: “Você é perfeito e eu faço parte de você” (*apud* Ketz de Vries, 1995, p. 288)

Se, no decurso do desenvolvimento, o comportamento dos pais não se revela sensível às necessidades da criança, esta pode vir a desenvolver um sentimento de ausência de confiança em si mesma e uma sensação de ego deficiente, redundando no sentimento de impotência.

Na idade adulta, como forma compensatória do sentimento sempre presente de não haver sido amado pelos pais, estes indivíduos apresentarão a crença de que são especiais ou únicos. Esta grandiosidade ilusória afetará de maneira profunda o estabelecimento de relações como o mundo externo, pois as necessidades infantís persistem resultando na busca pelo reconhecimento narcísico durante toda a vida. O que decorre disto é o falseamento da análise de realidade pela incapacidade de distinguir entre desejo e realidade externa. Ou seja: entre mundo interno e externo.

Se, de um lado, há o aparecimento de patologias narcísicas relativas ao descuido dos pais em relação às primeiras necessidades infantis de reconhecimento e aprovação, de outro, há também patologias da mesma ordem a partir de um excesso indiscriminado destas reações às conquistas infantis. Os indivíduos que se encontram neste caso, são aqueles que durante o curso de seu desenvolvimento, foram induzidos por um dos pais, ou por ambos, à crença de que eram perfeitos e incondicionalmente amados. A aparente condescendência dos pais, neste caso, é exatamente o oposto, pois do filho se espera a realização dos desejos parentais. Estas pessoas sofrem daquilo que Kohut (1978) denominou de ego superestimado e sobrecarregado, pois a criança, em resposta às expectativas, passa a albergar os desejos não realizados dos pais através da identificação com uma instância parental

idealizada.

Na maturidade, esta constituição de ego induzirá a problemas, pois é difícil a manutenção de uma auto-imagem grandiosa a partir das circunstâncias externas. Para que esta persista, o indivíduo terá que negar a realidade externa.

Esta descrição remete ao que Freud se referia ao tratar da maneira pela qual os pais, a partir de seu próprio narcisismo, desempenham papel fundamental na constituição do eu infantil ao atribuir a ela toda perfeição e a protegê-la indiscriminadamente de todas as dificuldades:

La enfermedad, la muerte, la renuncia al placer y la limitación de la propia voluntad han de desaparecer para él, y las leyes de la naturaleza, así como las de la sociedad, deberán detenerse ante su persona. [...] Deberá realizar los deseos incumplidos de sus progenitores y llegar a ser un grande hombre o un héroe en lugar de su padre, o, si es hembra, a casarse con un príncipe, para tardía compensación de su madre, el punto más espinoso del sistema narcisista, la inmortalidad del yo, tan duramente negada por la realidad, conquista su afirmación refugiándose en el niño. El amor parental, tan conmovedor y tan infantil en el fondo, no es más que una resurrección del narcisismo de los padres que revela evidentemente su antigua naturaleza en esta su transformación en amor objeto. (FREUD, 1914, p.2027)⁵¹

Exatamente pelo desejo de ocupar o ponto central das atenções, de manter um ponto de vista que necessita de adesões e não de contraposições e complementos, pela determinação do lugar de cada membro do grupo segundo sua predileção pessoal determinada pela medida em que o (s) seguidor (es) enaltece (m) ou critica (m) a chefia, é que entendo este tipo de liderança profundamente similar à característica da dominância nos animais. De certa forma, o narcisismo é correlato ao pelo prateado nas costas do gorila líder ou os pelos longos do chimpanzé *alpha*.

A imagem idealizada de si mesmo adicionada à imagem idealizada do líder pelos seguidores é mantida através dos processos primários de pensamento do qual fazem parte a onipotência, o imediatismo e a gratificação alucinatória. Há negação da própria realidade interna e da realidade externa. Portanto, se de alguma forma tais lideranças permaneciam funcionais para uma dada época, na atualidade isto se torna inconcebível pela exigência notória de investigação da realidade, visando a apropriar do conhecimento existente ou, inclusive, de gerá-lo objetivando a

⁵¹ A enfermidade, a morte, a renúncia ao prazer e a limitação da própria vontade têm que desaparecer para ele, e as leis da natureza, assim como as da sociedade, deverão se deter ante sua pessoa. [...] Deverá realizar os desejos não realizados de seus progenitores e chegar a ser um grande homem ou um herói em lugar de seu pai, ou se é mulher, a casar-se com um príncipe, para tardia compensação de sua mãe, o ponto mais espinoso do sistema narcisista, a imortalidade do eu, tão duramente negada pela realidade, conquista sua afirmação refugiando-se na criança. O amor parental, tão comovedor e tão infantil no fundo, não é mais do que a ressurreição do narcisismo dos pais que revela evidentemente sua antiga natureza nesta sua transformação em amor objeto.

sobrevivência organizacional.

Nogueira (1993, p. 46) afirma que no plano mental, “realidade é aquele ponto onde a pulsão (desejo) encontra um limite, uma obstrução, impedindo-se a satisfação ou a continuidade desta”. Concordo com o que diz este psicanalista porque, quando a realidade coincide com o desejo, não há que se esforçar no sentido de alterá-la para a consecução do próprio desejo. Ambos permanecem indissociados. Entretanto, quando há a frustração, há a contraposição ao desejo e, neste sentido, pode o processo secundário iniciar sua marcha.

O maior distanciamento da realidade é resultante da impossibilidade de aceitar frustrações quer sejam estas provenientes das disparidades entre ideal de eu e eu real (mundo interno), quer decorram das diferenças entre desejo e sua possibilidade de realização externa.

3.3 Da Dominância para a Autoridade

No decurso de um desenvolvimento normal, embora o desejo de reconhecimento e admiração pela instância parental e a percepção ilusória dos pais como pessoas onipotentes estejam presentes, há aceitação gradual das frustrações relativas à ausência de preenchimento das expectativas arcaicas da criança, pelos pais. Desta forma, ela passa a compreender a diferença em ser “suficientemente bom” e ser maravilhoso ou insuficiente. Isto é, de manter uma imagem mais integrada e equilibrada dos pais baseada no fato de que se estes algumas vezes frustram, em outras satisfazem as expectativas infantis. Kohut (1971), denominando a este processo de *“transmuting internalization”*⁵², afirma que nisto encontra-se a base de uma estrutura psíquica permanente e estável. Em outros termos, a construção de uma identidade potente a partir da identificação do eu com a imagem parental suficientemente boa, passível de frustrar e de satisfazer, decorrente dos ajustes realizados entre a idealização e percepção realística da imagem parental.

Winnicott (1975, p. 153) diz que “o precursor do espelho é o olhar da mãe”. Isto é a criança logrará a unificação dos núcleos do ego através do que este autor denomina de “mãe suficientemente boa” (*good-enough mother*). Apesar de Winnicott mencionar a mãe como figura de fundamental importância, não é sobre a pessoa da mãe, mas sobre a função materna – que pode ser exercida por qualquer pessoa que

cuide da criança – que recai esta relevância.

Em contraposição à “mãe extremosa comum” (*ordinary devoted mother*), a mãe suficientemente boa é aquela que tem a criança em sua mente como uma pessoa inteira. Isto é capaz de realizar algumas coisas e incapaz de outras tantas nos diferentes momentos de seu desenvolvimento. Em função disto, ela torna-se capaz de efetuar a adaptação ativa às necessidades do bebê, diminuindo esta adaptação, gradativamente, segundo a crescente capacidade da criança de lidar com os fracassos maternos. Não atende as necessidades do filho de imediato, deixando-o que sinta necessidades para permitir que a criança se desenvolva na construção do próprio conhecimento.

Para Winnicott, o ser humano precisa de uma quantidade ótima de esforço para se desenvolver e necessita experimentar dificuldades, frustrações, para que o desenvolvimento se processe.

A mãe superprotetora que, independente do estágio de desenvolvimento da criança, não a deixa experimentar dificuldades, impede a criança de crescer. No outro extremo, aquela que abandona o filho também tolhe o desenvolvimento da criança ao negar-lhe presença, carinho e apoio.

Verifica-se, portanto que aqueles psicanalistas que tratam do desenvolvimento infantil, fazem-no sob o ponto de vista de uma mãe (adulto cuidador) que cede lugar ao florescimento da identidade potente do filho.

Neste sentido, Bowlby, relata que as interações entre criança e adulto cuidador são fundamentais para o estabelecimento de uma identidade potente a partir do modelo apego seguro.

O apego é conceituado por Bee (1996, *apud* GANDRA, 2000) como uma variação do vínculo afetivo, no qual existe a necessidade da presença de outrem e um acréscimo da sensação de segurança na presença deste. No apego, a outra pessoa é vista como uma base segura a partir da qual o indivíduo pode explorar o mundo e experimentar outras relações.

Bee (1996, *apud* GANDRA, 2000) diferencia apego de vínculo afetivo a partir do relacionamento entre pais e filhos. O sentimento do bebê em relação a seus pais é de apego, pois são os pais que fornecem a ele a base segura para explorar e conhecer o mundo à sua volta. O sentimento dos pais em relação ao filho é mais corretamente entendido como vínculo afetivo, já que os pais não experimentam um

⁵² “Interiorização transmutadora”

aumento em seu senso de segurança na presença do filho, e tampouco o filho tem para os pais a característica de base segura.

Bowlby (1989,1990) faz referências à "base segura", como um ponto central de um comportamento de cuidados e, também, a um "modelo" positivo de comportamento a ser oferecido ao bebê, como base para um desenvolvimento psicológico saudável da criança, contribuindo para a formação de uma personalidade *resiliente*, capaz de continuar a investir esforços mesmo em circunstâncias adversas. Isto explica, em parte, porque muitos líderes, em situação adversa, quando as pressões sociais atuam no sentido de permanência do "status quo" persistem em sua luta a despeito das coações emanadas da autoridade formal ou das críticas de seu meio.

Bowlby (1990) enfatiza que as experiências infantís iniciais no seio da família, com o adulto cuidador, apresenta profundos efeitos sobre o desenvolvimento da personalidade infantil e que variável alguma torna-se mais relevante neste sentido. O apego se desenvolve como um modelo mental que integra crenças sobre si próprio, sobre os outros e o mundo social, além dos juízos que afetam a formação e a manutenção das relações íntimas durante toda a vida do indivíduo.

Mary Ainsworth (1969, *apud* KAREN 1998) contribuiu de forma extremamente significativa para o aprofundamento da compreensão da teoria do apego quando formulou as categorias de relacionamento adulto cuidador-bebê, permitindo entender o resultado da interação de uma forma mais profunda. A partir da observação de relacionamento entre mães e seus bebês em diferentes culturas, ela desenvolveu uma técnica de investigação do comportamento relacional. Com isso pode criar categorias de comportamento que expressam as diferentes formas com que o apego se instala e se manifesta nas relações. Esses modelos de relacionamento vão estar na base de todas as relações que se desenvolvem ao longo da vida adulta.

A forma pela qual os pais se relacionam e tratam a criança durante a primeira infância determinará a pauta de apego sob a qual o infante se desenvolverá. Estas, segundo Ainsworth (1971) podem ser classificadas em três grupos principais, relacionadas, por sua vez, com as condições familiares que as favorecem. Em primeiro lugar, uma pauta segura é dada pelas circunstâncias nas quais uma criança pode recorrer a seus pais em busca de apoio e cuidado, de forma acessível, quando sob condições adversas. Esta "base segura" favorece a exploração do entorno, permitindo o desenvolvimento de brincadeiras, o contato com os pares, as atividades

sociais, sem necessidade de proximidade contínua. Entretanto, para que esta base se desenvolva, o adulto que desempenha o papel de figura de apego, terá que captar as necessidades da criança garantindo-lhe segurança de cuidado caso dele, ela necessite.

De forma oposta a esta, uma modelo de apego ansioso resistente, pode ser desenvolvido. Neste, o indivíduo torna-se inseguro pela ambigüidade do vínculo com o progenitor, que ora se mostra acessível e colaborador e ora, distante e rejeitador. Os sentimentos e ameaça de abandono favorecem este tipo de relações gerando forte ansiedade e irritabilidade por quem a experimenta, obstaculizando a possibilidade de exploração do entorno.

Finalmente, o terceiro modelo de apego é aquele em que este se opera de forma ansiosa e evitante. Esta modalidade é caracterizada pela impossibilidade de encontrar cuidado e apoio, gerando possíveis dificuldades para o desenvolvimento da personalidade em decorrência das constantes rejeições da figura de apego à criança nas situações em que ela efetivamente necessita dela.

Quando a figura de ligação é confiável e consistente em suas respostas ao bebê, este pode desenvolver uma resposta de apego seguro - o que corresponde ao estabelecimento de um padrão de vínculo em que o sentimento de auto-estima é positivo e a capacidade de confiança no outro é forte; a criança sente-se aceita e compreendida em seus sentimentos negativos, o que permite reconhecê-los e expressá-los sem medo da rejeição; a criança pode, dessa forma, manifestar suas dificuldades, suas necessidades e pedir apoio nos momentos de fragilidade, sem receio de ver-se diminuída; ao fazer isso pode integrar os sentimentos e sentir-se no controle de uma vida previsível; no convívio social mostra uma expectativa positiva. (KAREN, 1998).

Os vínculos primários com pais e figuras de apego secundárias permitem pois, a formação de um modelo operativo interno ou representações internas que refletem e condensam sua história relacional e suas expectativas sobre o sentimento pessoal e relacionamento íntimo e próximo com as pessoas. (*apud* CARDOSO, 2002)

É na infância que os laços emocionais estabelecidos com os pais em busca de proteção e apoio são estabelecidos e permanecem durante todo o ciclo do desenvolvimento, complementado por novos laços de acordo com os períodos evolutivos.

Na adolescência, parte do comportamento de apego volta-se para fora do círculo familiar, orientando-se para indivíduos coetâneos (amigos e colegas), professores, atividades sociais e desportivas. Com freqüência este comportamento pode originar também a ligação com instituições escolares (grupos de estudo) e movimentos religiosos ou políticos (grupos religiosos e políticos).

É neste momento que líderes possuidores de uma identidade potente, pelas características de personalidade, podem despontar no grupo e se revelarem eficazes exatamente porque confiam em si e nas outras pessoas, sabendo-se incapazes em determinados aspectos e creditando esta capacidade a outros indivíduos com quem se relaciona e deles solicitando auxílio. Esta forma de relacionamento reflete o modelo relacional adquirido durante o desenvolvimento infantil, pela introjeção das figuras de apego confiáveis. A presença equilibrada da atenção e cuidados do adulto responsável pela criança também nos momentos de dificuldades, passará a oferecer-lhe, em última análise, a experiência de que o amor não se encontra vinculado a grandes feitos e vitórias, mas que pode se experimentar nos momentos de dificuldade ou mesmo, quando não se satisfaz as expectativas. Enfim, viabilizando a experiência daquilo que preconiza o provérbio sueco: “Procure me amar quando eu menos merecer porque é quando mais preciso.” O vínculo entre frustração não será estabelecido exclusivamente com o ódio, mas com a possibilidade de amor.

Como foi exposto, líderes narcísicos não toleram frustração e, em decorrência disto podem vir a falsear todo o processo de análise de realidade para a tomada de decisão face à necessidade de mudança organizacional. Mantém-se a crença de que somente através de lideranças com identidade potente, a realidade pode sofrer exame mais acurado, exatamente porque o líder já não se busca impor, influenciar ou persuadir os seguidores de que detém ‘a verdade’, mas que uma maior apreensão da realidade pode ser construída a partir da percepção de todos.

Desta maneira, a forma pela qual os indivíduos se relacionam com a frustração assume vital papel para as atuais lideranças. O próximo capítulo tratará de alguns estudos sobre a frustração e das implicações desta sobre a percepção da realidade. Para que se logre maior compreensão, especialmente no que tange à apreensão da realidade, alguns aspectos da teoria pulsional freudiana serão visitados

4 AS IMPLICAÇÕES DA FRUSTRAÇÃO SOBRE A VIDA MENTAL

Antes que se trate da frustração e de suas implicações sobre a vida mental dos indivíduos a partir do referencial psicanalítico, deter-se-á no exame do tratamento concedido pela psicologia, em especial a psicologia experimental, tão em voga nos anos 70, sobre este tema.

4.1 Generalidades sobre o Tema Frustração

O termo frustração é entendido, na acepção popular tanto quanto no léxico, como aquilo que é inútil, vão e desprazeroso.

Assim é que a *Larousse du XXème Siècle* (1930, p. 654), encontrando a etimologia da palavra frustração no latim *frustratio, onis*, admite derivados como: frustrável, o que pode ser frustrado; frustrado, no sentido de em vão, inútil; frustrador, pessoa que frustra outra; frustratório, significando feito para frustrar, eludir; frustrar, significando a privação de qualquer um ao que lhe é dado. A *Larousse* inclui também o verbete “se frustrar” como ação reflexiva, estabelecendo o sentido de que o próprio indivíduo pode se impedir de iniciar ou prosseguir uma ação que poderia vir a lhe dar prazer, mas que foi abortada possivelmente por suas conseqüências danosas a longo prazo.

De forma similar, o Dicionário Latim–Portuguez (s.d., p. 3348) significa *frustratio, frustrationis*, como engano, logro, malogro, decepção, excusa, pretexto, subtração.

O Dicionário de Psicologia e Psicanálise (1971, p. 157) define frustração como o “impedimento ou interferência com uma atividade desenvolvida no sentido da obtenção de determinado objeto ou da realização de determinada finalidade. Estado afetivo e (ou) emocional resultante de uma resistência, impedimento, decepção ou derrota”. A este conceito acrescenta que Heimann. P., psicanalista kleiniana, “considera a frustração como ‘a experiência de separação involuntária do objeto que satisfaz as necessidades do sujeito’”. Afirma o autor que na literatura psicanalítica, a frustração remonta ao início da vida e pode ser localizada a partir do trauma do nascimento e, na mitologia bíblica, na expulsão do Paraíso.

No Dicionário de Psicologia (1978, p. 117) Dorin conceitua frustração como

o bloqueio de um comportamento que visa reduzir uma necessidade. O estado de frustração se revela em forma de irritação, agressão, hostilidade, raiva, projeção, hostilidade e outros mecanismos. Geralmente o acontecimento frustra a pessoa, mas ela também pode lançar-se em estado de frustração em vez de contornar uma barreira. É considerada como a mais freqüente causa de neurose de angústia.

Discordo deste conceito por perceber nele um engano motivado pela tomada de causa por efeito, pois não é o bloqueio do comportamento que provoca a frustração, mas o resultado deste bloqueio, pois, quando o indivíduo consegue superar a barreira interposta entre desejo e alvo, não há frustração.

Neste sentido – da diversidade de interpretação e sentimentos decorrentes da impossibilidade de iniciar ou dar curso a um comportamento prazeroso - alguns autores, como Debashis Chatterjee (1998, p.27), distinguem “capacidade”, de “frustração”. Para este autor, a capacidade resulta de nossa possibilidade de atuar sobre o mundo externo para alterá-lo no intuito de satisfazer nossos desejos. Quando, ao contrário é o mundo externo que atua sobre nós dificultando a realização de propósitos, trata-se de confrontabilidade. O conceito de confrontabilidade é similar àquele de resiliência à frustração que, conforme Chatterjee, varia segundo a maneira pela qual se interpreta as situações frustrantes. O mesmo não ocorre quando uma frustração é interpretada como chamado ao desenvolvimento.

Nas palavras deste autor, capacidade

é o aspecto visível e palpável da nossa competência. [...] Por outro lado, a confrontabilidade é a energia que o ser reúne para enfrentar um ambiente imprevisível.[...] Em grande parte, nossa confrontabilidade *depende da maneira como interpretamos a realidade do nosso ambiente.* [...] *Dores e perdas são aparentemente pedras que o ambiente coloca no nosso caminho. Nós podemos interpretar essas pedras como obstáculos à nossa felicidade ou como desafios maiores que devemos enfrentar para receber maiores recompensas.* (grifo meu)

Assim, só existe o sentimento de pesar quando um obstáculo à realização de desejo é interpretada como fracasso ou impossibilidade. Neste caso, odiamos e perseguimos com intenção de destruir, tudo aquilo que possa constituir fonte de desprazer. O mesmo não ocorre quando se interpreta a frustração como um chamado para o desenvolvimento.

Sobre a correspondência entre frustração e agressão, estudos foram realizados na primeira metade do século passado. Entre estes, pesquisadores do Grupo de Yale, integrado por Dollard, Doob, Miller, Mowrer e Sears, afirmavam que a “existência de frustração sempre leva a alguma forma de agressão” e que a “agressão é sempre uma consequência da frustração” (*apud* RODRIGUES, 1970, p.10).⁵³

Para o Grupo de Yale a frustração é decorrente de uma interferência sobre um comportamento intencional. Ou seja: um organismo, quando motivado, age no sentido de obter o objetivo capaz de reduzir (ou satisfazer) o motivo. Se, sobre a seqüência destas ações intervém uma barreira que impeça o organismo de atingir o objetivo, surgirá a frustração. Dollard et al. (*apud* RODRIGUES, 1970, p. 11) afirmam que: "Para que se diga que existe um estado de frustração é necessário que se possam especificar duas coisas: (1) que o organismo podia realizar certos atos, e (2) que tais atos foram impedidos de ocorrer".

Na obra *Frustration and Aggression* (1939), Dollard e outros apresentam considerações sobre as variáveis que intervêm sobre a intensidade da agressão no fenômeno definido como comportamento agressivo. Entre estas, os autores citam a interferência do processo de socialização e as influências das fases de desenvolvimento psicológico e dos tipos de cultura na manifestação da agressividade. Este autores, entretanto, esquecem-se de mencionar o fator acidente como uma das implicações que pode promover a frustração e, ao mesmo tempo, alterar a intensidade do comportamento agressivo.

Pastore (1952), por exemplo, observou que as pessoas mostram diferentes intensidade de comportamento agressivo quando a frustração é deliberadamente impingida ou, apenas fruto de acidente. Este autor chegou a esta constatação a partir de um experimento que consistia em expor um certo número de pessoas à mesma situação de frustração, variando apenas a intencionalidade ou não do evento frustrante. A situação consistia na espera pelo ônibus na guarita para isto destinada. As pessoas reagiam com maior agressividade quando o chofer do ônibus deliberadamente não parava, do que quando o ônibus, apesar de não parar, exibia a informação “garagem”.

Em sentido similar ao da pesquisa de Pastore, Rodrigues e Jouval, em 1969,

⁵³ Esta proposição foi alvo de diversas críticas resultantes de trabalhos teóricos e experimentais, entre os quais os de Levy, 1941; Maslow, 1941; Menninger, 1942; Rosenzweig, 1944; Seward, 1945; Berkowitz, 1962; Jones e Gerard, 1967; Rodrigues e Jouval, 1969.

demonstraram experimentalmente que, nas relações interpessoais, a frustração atribuída por causalidade pessoal é objeto de reação agressiva mais intensificada do que aqueles eventos que, apesar de produzirem frustração, não são atribuídos a pessoas, mas a causalidade impessoais.

Cohen (1955), ao reproduzir o experimento de Pastore, introduziu duas variáveis sobre a situação de frustração: aquela derivada de uma figura de autoridade e outra, decorrente da frustração gerada por uma pessoa sem autoridade. Verificou-se que as pessoas reagem com agressão de forma mais intensa à frustração quando esta é emanada de uma pessoa sem autoridade.

Raven e Frech (*apud* Rodrigues, 1970, p. 17) realizaram um experimento de laboratório para observar os efeitos do exercício do poder legítimo e do poder de coerção em uma organização. O resultado deste experimento aponta para o fato de que quando o grupo reconhece poder legítimo nas ações do supervisor, o grupo interioriza as prescrições ainda que estas sejam frustrantes. Ao contrário, quando o poder é o de coerção, o grupo reage externalizando comportamento coerente às determinações do supervisor para evitar a punição, sem, entretanto, internalizar o prescrito. Assim, Rodrigues (1970) afirma ser lícito inferir-se que a “percepção de legitimidade leva a pessoa a conformar-se a situações mesmos frustradoras, sem revelar agressividade, o que não acontece quando legitimidade não é reconhecida e, conseqüentemente, o ato frustrador pode ser interpretado como revestido de causalidade pessoal”.

Em, 1959, Jones e outros, fizeram uma experiência na qual foi introduzida o elemento informação na circunstância que motivara a frustração. Esta experiência consistiu na apresentação de duas amigas, estudantes universitárias, a uma outra pessoa do mesmo sexo e faixa etária. Depois de transcorrido um intervalo de tempo, a pessoa apresentada passava a fazer comentários ofensivos a uma daquelas que compunha o par de amigas. Ao primeiro grupo observador foi dito que a moça em questão era pessoa ajustada e ao segundo, que ela era recém saída de um hospital psiquiátrico. As reações foram muito mais agressivas no primeiro grupo.

Berkowitz (1969), renunciou a esta cadeia causal entre frustração e agressão, passando a considerar que a frustração é antes fonte de ativação.

Diretamente o que gera é ativação ou excitação (fornecedora de energia a todas as respostas a dar pelo indivíduo) e só indiretamente pode levar à agressão.

Na atualidade, Berkowitz (1984), concebe a frustração tão somente como

prontidão (*readiness*) para agir agressivamente. O comportamento agressivo decorrente da frustração dependerá das sugestões agressivas (estímulos aprendidos que no passado foram associados a ira, agressão ou a instigadores de agressão) que propicia a ocorrência real da agressividade ou a fuga.

É importante ainda, assinalar que, em 1944, quando Saúl Rosenzweig - contrapondo-se ao que afirmara Dollard, Minner, Mowrer e Sears - formulou a sua Teoria Geral da Frustração, classificou a frustração em duas espécies: a frustração primária (representada pela ausência, na realidade externa, do objeto capaz de apaziguar a necessidade) e a frustração secundária (caracterizada pela presença do objeto capaz de promover a satisfação e de impedimento no percurso para obtê-lo.)

Para este pesquisador há duas modalidades de barreira ou impedimento segundo sua origem (interna ou externa) e conforme sua natureza (passiva ou ativa). Assim, as situações que resultam em frustração podem ser combinadas da seguinte maneira:

- a) Frustração passiva-externa – evento sofrido pelo indivíduo a partir da existência de uma barreira externa que o impede de atingir o objeto capaz de apaziguar a necessidade e que é constituída por um objeto inanimado.
- b) Frustração ativa-externa – situações nas quais há perigo físico e, em decorrência disto, o indivíduo foge do objeto capaz de propiciar satisfação.
- c) Frustração passiva- interna – ocorrências que resultam em frustração em virtude da própria limitação do indivíduo.
- d) Frustração ativa – interna – aquela que decorre de conflitos intrapsíquicos e que se expressam a partir de duas necessidades opostas.

Talvez a maior contribuição dada por Rosenzweig tenha sido aquela referente à resistência à frustração que o autor conceitua como “a capacidade do indivíduo em contrariar a frustração sem o uso de modos inadequados de resposta”.

Resposta adequada, para este autor, são aquelas que promovem alteração do indivíduo, no sentido de obter o objeto capaz de propiciar satisfação, ou de modificação do objeto para nível correspondente às limitações do indivíduo, mas que, igualmente, promovem a satisfação.

Bergamini, (1996, p. 153) ao tratar de questões sobre ajustamento e desajustamento invoca a teoria de Hepner, autor que diz que o real ajustamento decorre da capacidade que o indivíduo possui de fazer face à frustração por ataque direto ou atitudes substitutivas de valor positivo. No primeiro grupo de

comportamento encontram-se especificados aqueles nos quais os indivíduos, após experimentarem insucesso em relação à obtenção do alvo para o qual o comportamento se dirigia, ao observarem a impossibilidade de satisfação, tornam-se capazes de refletir sobre suas deficiências ou aquelas derivadas de instrumentos, métodos, condições da realidade, para lograrem êxito e, a partir disto, modificam o comportamento antes de nova investida em direção ao alvo.

No segundo grupo verificam-se aqueles comportamentos cuja alteração do alvo para níveis mais compatíveis com as próprias possibilidades do indivíduo e da situação podem oferecer igual fonte de prazer. A possibilidade de que exista substituto ao objeto pretendido (seja ele pessoa ou coisa) elimina a existência de frustração.

O que é tratado por Hepner (*apud* BERGAMINI, 1996) como ataque direto resulta, a meu ver, como possibilidade de estabelecer pensamento, atividade típica do processo secundário, ainda que sob a influência de afetos desprazerosos. Esta mesma atividade encontra-se presente nas atitudes substitutivas de valor positivo, pois, neste caso, se trata de adequar o desejo à possibilidade real dos indivíduos e da realidade externa a partir do exame de ambas.

Em *Más allá del Principio del Placer*, Freud (1919/1920, p. 2509), comenta que:

*Sabemos que el principio del placer corresponde a un funcionamiento primario del aparato animico y que es inútil, y hasta peligroso en alto grado, para la autoafirmación del organismo frente a las dificultades del mundo exterior. Bajo el instinto de conservación del Yo que sustituido el principio del placer por el principio de la realidad, que sin abandonar el propósito de una final consecución del placer, exige y logra el aplazamiento de la satisfacción y el renunciamento a algunas de las posibilidades de alcanzarla, y nos fuerza a aceptar pacientemente el displacer durante el largo rodeo necesario para llegar al placer.[...]*⁵⁴

Em sentido similar, em *Los Dos Principios del Funcionamiento Mental* (1910, p. 1641), encontra-se:

*Asi como el yo sometido al principio del placer no puede hacer más que desear, laborar por la adquisición del placer y eludir el displacer, el yo, regido por el principio de la realidad, no necesita más que tender al útil y asegurarse contra todo posible daño. En realidad, la substitución del principio del placer por el principio de la realidad no significa una exclusión del principio del placer, sino tan solo un afianzamiento del mismo.*⁵⁵

⁵⁴ Sabemos que o princípio do prazer corresponde a um funcionamento primário do aparato psíquico e que é inútil, e até perigoso em alto grau, para a auto-afirmação do organismo frente às dificuldades do mundo exterior. Sob o instinto de conservação do eu que substituiu o princípio do prazer pelo princípio da realidade, que sem abandonar o propósito de uma final consecução do prazer, exige e consegue o adiamento da satisfação e a renúncia a algumas formas de alcançá-la, e nos força a aceitar pacientemente o desprazer durante o grande desvio necessário para chegar ao prazer.

⁵⁵ Assim como o eu submetido ao princípio do prazer não pode fazer mais do que desejar, trabalhar pela aquisição do prazer e eludir o desprazer, o eu regido pelo princípio da realidade, não necessita mais do que tender ao útil e assegurar-se contra todo possível dano. Na

Assim, a frustração, compreendida através da psicanálise, não possui o exclusivo condão de destrutividade pretendida por autores como Dollard, Doob, Miller, Mowrer e Sears, que a ela atribuíam toda causalidade dos comportamentos agressivos. Embora o ódio constitua uma das possibilidades aventadas de reação à frustração, ela igualmente pode promover o desenvolvimento.

Entretanto, examinados de forma mais genérica, tais achados permitem duas considerações. A primeira delas é que a frustração *pode* induzir ao ódio e ao decorrente comportamento agressivo. A segunda, diz respeito ao fato de que quando o indivíduo que é frustrado recebe alguma explicação (seja ela falsa ou não) sobre a interdição de sua expectativa – como se deduz a partir da experiência de Pastore (1952) – tende a reagir com maior compreensão.

Disto pode ser deduzido que – como ver-se-á adiante – o indivíduo quando frustrado pode ter o ódio aplacado quando não interpreta o bloqueio à satisfação como “maldade do objeto” (Posição Esquizo-paranóide) a partir do auxílio representado pela explicação na qual ele acredita.

As experiências de Cohen (1955), Raven e Frech (1958) parecem também apontar para a diminuição do comportamento agressivo quando a frustração é emanada de uma autoridade que detém o poder legítimo e não, meramente, o poder coercitivo. Deste fato pode-se deduzir que, nas organizações, a mera chefia (poder formal) encontra maior dificuldade para induzir ao trabalho adaptativo – que resulta do confronto com a frustração – do que as chefias revestidas do poder informal (liderança). Fato que pode ser explicável a partir dos fenômenos de identificação.

No próximo segmento tratar-se-á da frustração privilegiadamente sob o enfoque das teorias de Freud, Klein e Bion, detendo em suas implicações sobre a percepção da realidade e capacidade de pensar.

4.2 Freud, a Tendência da Vida Pulsional e a Frustração

Segundo Laplanche e Pontallis (1983, p. 265), o termo alemão *Versagung* na obra freudiana, é impropriamente traduzido por frustração, e que isto requer que sejam feitas algumas observações. Entre elas a de que o emprego por Freud deste termo “não designa apenas um dado de fato, mas uma relação que implica uma

realidade, a substituição do princípio do prazer pelo princípio da realidade não significa uma exclusão do princípio do prazer, mas tão somente uma garantia do mesmo.

recusa – como indica a raiz *sagen*, que significa dizer – por parte do agente e uma exigência mais ou menos formulada em pedido por parte do indivíduo.”

Uma outra observação feita por estes autores, é relativa ao fato de que “o termo ‘frustração’ parece significar que o indivíduo é frustrado passivamente, enquanto *Versagung* não designa de modo nenhum quem recusa. Em certos casos o sentido reflexo de recusar-se a (sair do jogo) parece ser o que predomina.

Por vezes, consideram os autores, o termo frustração empregado pela psicologia contemporânea, especialmente nos estudos sobre a aprendizagem, tende a emparelhar frustração e gratificação, e a defini-las como condição de um organismo submetido respectivamente à ausência ou à presença de um estímulo agradável. Esta concepção pode ligar-se aos pontos de vistas de Freud que admitem a frustração como a ausência de um objeto externo capaz de satisfazer a pulsão. Empregado neste sentido, conforme o texto freudiano “*Los Dos Principios del Funcionamiento Mental*”, de 1911, o termo remete ao fato de que somente as pulsões de auto-conservação podem ser frustradas, já que as pulsões sexuais podem ser satisfeitas por muito tempo sob a forma auto-erótica.

Na obra “*Sobre las Causas Ocasionales de La Neurosis*” (1912), Freud refere-se a *Versagung* para exprimir qualquer obstáculo, externo ou interno, à satisfação libidinal. Nesta obra, Freud diferencia a neurose provocada por uma falta na realidade (perda de um objeto de amor, por exemplo) daquela que decorre em consequência de um conflito ou de uma fixação, como recusa do indivíduo a si mesmo das possíveis satisfações que a realidade lhe oferece.

Em “*Varios Tipos de Caracter Descubiertos en la Labor Analítica*”, esta distinção torna-se explícita:

La contradicción manifiesta entre tales observaciones y la tesis de que el hombre enferma a consecuencia de la privación no es en modo alguno insoluble. La distinción entre privación externa y privación interna la hace desaparecer. Cuando en la realidad no existe ya el objeto en el que la libido puede hallar su satisfacción, nos hallaremos ante una privación exterior. La cual es ineficaz en sí y no patógena, en tanto que no se une a ella una privación interna. [...] (1916, p. 2417)⁵⁶

Esta concepção encontra-se presente também em “*Sobre las Causas Ocasionales de La Neurosis*”(1912, p. 1720). Nesta obra Freud diz que a privação

⁵⁶ A contradição manifesta entre tais observações e a tese de que o homem adoece como decorrência da privação não é de modo algum insolúvel. A distinção entre privação externa e privação interna a faz desaparecer. Quando na realidade não existe mais o objeto no qual a libido pode encontrar sua satisfação, achar-nos-emos ante uma privação exterior. Esta é ineficaz em si e não patógena, desde que não se una a ela uma privação interna [...]

externa só é patogênica quando incide sobre a única satisfação que o indivíduo exige.⁵⁷

Freud, na Conferência XXVII, (1915-1917 [1916-1917], p. 2391) especifica que a frustração externa é representada por

*[...] todas aquellas desgraciadas circunstancias de la vida que nos imponen una privación de amor, pobreza, las discordias familiares, una elección enferma de pareja conyugal, desfavorables circunstancias sociales y la presión exigente de los estándares éticos sobre el individuo. [...]*⁵⁹

Assim, após estas ressalvas, Laplanche e Pontalis (1983, 263) definem frustração como sendo a *“condição do indivíduo a quem é recusada ou que a si mesmo recusa a satisfação de uma exigência pulsional”*.

James Strachey, editor inglês das obras de Freud, ao escrever suas notas sobre o artigo “Tipos de Desencadeamento das Neuroses” (1912), cujo o título em espanhol é *“Sobre las Causas Ocasionales de La Neurosis”*, distingue na obra freudiana as diferentes formas de utilização do conceito de frustração:

É verdade, contudo, que a noção de ‘privação’ (*‘Entbehrung’*) aparece ocasionalmente, p. ex. em ‘Sobre a Psicoterapia’ (1905a), mas somente no sentido de privação devida a circunstância externa. A possibilidade de a neurose resultar de um obstáculo *interno* à satisfação surge em data um tanto posterior — no artigo, por exemplo, sobre os efeitos da moralidade ‘civilizada’ (1908d) — talvez, como Freud sugere adiante, sob o impacto do trabalho de Jung. No artigo por último mencionado, o termo *‘Versagung’* (frustração) é utilizado para descrever obstáculo interno. Reaparece, mas desta vez com referência apenas a obstáculos *externos*, na análise de Schreber, bastante anterior (1911c), bem como em dois artigos contemporâneos deste — sobre a dinâmica da transferência (1912b), em , e sobre a tendência ao aviltamento no amor (1912d). *No presente artigo, porém, Freud empregou a palavra pela primeira vez, a fim de introduzir um conceito mais abrangente, a abarcar ambos os tipos de obstáculo.* (p. 1718, grifo meu)

A partir do texto “Tipos de Desencadeamento da Neurose” (1912), Freud realmente passa a significar a frustração tendo em vista obstáculos externos e internos que impedem o indivíduo de lograr a satisfação. Na obra *“El Porvenir de una Ilusión”* (1927, p.2964), Freud conceitua frustração da seguinte forma: *“[...] denominaremos interdicción al hecho de que un instinto no pueda ser satisfecho,*

⁵⁷ “La realidad no niega en él toda la satisfacción, pero sí aquella que el individuo declara ser la única posible para él” (1912, p. 1720)

⁵⁹ todas aquelas desgraçadas circunstâncias da vida que nos impõem uma privação de amor, pobreza, as discordias familiares, uma eleição doentia do par conjugal, circunstâncias sociais desfavoráveis, e a rigidez dos padrões éticos a cuja pressão o indivíduo está sujeito.

prohibición a la institución que marca tal interdicción y privación al estado que la prohibición trae consigo.”⁶⁰

A frustração para Freud é concebida tanto como um dos fatores que concorre para a etiologia das psicopatologias, como fator que promove o desenvolvimento. Estas atuações ambíguas serão explicadas a seguir.

Na psicanálise freudiana, o desejo é decorrente da pulsão (*trieb*, em alemão) e esta representa uma pressão ou força que faz com que o organismo tenda para um alvo. Segundo Laplanche e Pontalis (1983, p. 506), para Freud “ uma pulsão tem a sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão); o seu alvo é suprimir o estado de tensão que reina na fonte pulsional; é no objeto ou graças a ele que a pulsão pode atingir o seu alvo.” Quando isto ocorre há a vivência de satisfação (Princípio do Prazer).

Para Freud,

[...] según todas las apariencias, nuestra actividad psíquica tiene por objeto procurarnos placer e evitarnos displacer, hallándose automáticamente regida por el principio del placer. Mucho nos interesaría averiguar cuáles son las condiciones del placer y del displacer, mas crecemos de elementos para llegar a este conocimiento. Lo único que podemos afirmar es que el placer se alla en relación com la disminución, atenuación o extinción de las magnitudes de excitación acumuladas en el aparato psíquico, mientras que el dolor vá paralelo al aumento o exacerbación de ditas excitaciones.
(1915[1916] p.2344)⁶¹

Para ele a história da humanidade confunde-se com a sujeição dos desejos às condições da realidade e isto, em si, muitas vezes implica o adiamento e a renúncia, configurando a frustração. A vida em comum teria forçado ao indivíduo a abdicação de sua vida instintual em favor da coletividade. Parte desta energia teria sido desviada para fins não sexuais determinando o surgimento da cultura, da ciência e das artes. Tais instituições derivadas de impulsos primitivos que visam um objetivo socialmente mais valorizado (sublimação), representam o deslocamento da libido mediante a subordinação do Princípio do Prazer ao Princípio da Realidade e representam formas de enfrentamento da frustração, por vezes, bem sucedida.⁶²

Para a Psicanálise freudiana, a totalidade da vida mental é dirigida para a

⁶⁰ [...] denominaremos interdição ao fato de que um instinto não possa ser satisfeito, proibição a instituição que estabelece tal interdição e privação ao estado que a proibição traz consigo

⁶¹ [...]segundo as aparências, nossa atividade psíquica tem por objeto a busca do prazer e a evitação do desprazer, encontrando-se automaticamente regida pelo *princípio do prazer*. Interessar-nos-ia muito averiguar quais as condições do prazer e do disprazer, mas nos faltam elementos para chegar a este conhecimento. O único fato que podemos afirmar é que o prazer se encontra em relação com a diminuição, atenuação ou extinção das magnitudes de excitação acumuladas no aparelho psíquico, enquanto que a dor caminha paralelamente ao aumento ou exacerbção das ditas excitações. (1915[1916] p.2344)

obtenção do prazer e evitação do desprazer. De início, o prazer é buscado a qualquer custo sem observância às condições da realidade externa. Entretanto, sob a influência da necessidade – à qual Freud denomina de *Ananke* e que se refere às pulsões de auto-conservação (Pulsões do Ego⁶³) - aprende-se a substituir o Princípio do Prazer pelo Princípio da Realidade. Este último pode ser entendido como a subordinação do prazer às condições da realidade, ainda que o prazer desejado seja um prazer diminuído ou adiado, mas com a garantia de evitação do desprazer.⁶⁴

O Princípio do Prazer age segundo o modelo do arco-reflexo: estímulo/reação, buscando o prazer a qualquer custo. Pela inobservância da realidade ele presume a existência de um ego-prazer, incapaz de pensar e identificado aos processos primários de pensamento nos quais o que se observa é a existência da onipotência, do imediatismo e da gratificação alucinatória. A esta tendência de redução da energia no aparelho psíquico para um nível igual a zero, Freud denominou de Pulsão de Morte. A Pulsão de Morte é também dirigida para o exterior manifestando-se através da pulsão agressiva, em atividades desagregadoras.

A Pulsão de Vida, contrapondo-se à Pulsão de Morte, é agregação e visa não apenas conservar as unidades vitais existentes como também, a partir destas, criar unidades cada vez mais abrangentes. A Pulsão de Vida relaciona-se ao Princípio da Realidade e com a sua instauração, verifica-se a transformação do ego-prazer em ego-realidade surgido a partir de uma melhor estruturação do aparelho psíquico. Com a transformação do ego-prazer em ego-realidade surge a possibilidade de contenção da angústia decorrente das estimulações internas e externas que incidem sobre o ego permitindo a obtenção do alvo gratificador sob as condições da realidade – a isto Freud denominou de processo secundário. Este adiamento, no qual a pulsão (desejo) somente obtém seu alvo (gratificação) remotamente, segundo as condições da realidade (Princípio da Realidade), implica experiência mental de frustração tendo em vista que não há a eliminação de tensões, estas trazidas pela

⁶² “Toda historia de la civilización es una exposición de los caminos que emprenden los hombres para dominar sus deseos insatisfechos, según las exigencias de la realidad y las modificaciones en ella introducidas por los progresos técnicos” (FREUD, 1913, p. 1864)

⁶³ Laplanche e Pontalis (1983, p. 520) dizem que pulsões de autoconservação é a “expressão pela qual Freud designa o conjunto de necessidades ligadas às funções corporais essenciais à conservação da vida do indivíduo; a fome constitui o seu protótipo. As pulsões de autoconservação são contrapostas por Freud, no quadro da sua primeira teoria das pulsões, à pulsão sexual.”

⁶⁴ “[...]La misión de desviar el dolor se les impone con la misma urgencia que la de adquirir el placer, y el yo averigua que es indispensable renunciar a la satisfacción inmediata, diferir la adquisición de placer, soportar determinados dolores y renunciar, en general, a ciertas fuentes de placer. Así educado, el yo se hace razonable y no deja ya dominar por el principio del placer, sino que se adapta al principio de la realidad, que en el fondo tiene igualmente por fin el placer; pero un placer que, si bien diferido y atenuado, presenta la ventaja de ofrecer la certidumbre que le procuran el contacto con la realidad y la adaptación a sus exigencias. El paso del principio del placer al principio de la realidad constituye uno de los progresos más importantes del desarrollo del yo [...]” (FREUD, 1915 [1916]p. 2345)

inserção da dúvida.

Para Freud, esta transição do Princípio do Prazer para o Princípio da Realidade representa um dos passos mais importantes para o desenvolvimento do ego e é, como foi visto, dado a partir da frustração das pulsões de auto-conservação que não podem ser satisfeitas a partir das atividades típicas do processo primário (onipotência, imediatismo e gratificação alucinatória).

Se a submissão do Princípio do Prazer ao Princípio da Realidade fosse a regra em termos de desenvolvimento mental, não haveria dificuldades em lidar com a frustração e sequer ela seria tão discutida na obra freudiana, e de outros psicanalistas, em suas relações com o desenvolvimento de psicopatologias, e nas metáforas relativas à realização do desejo: obras de arte, sonhos, sintomas, parafrenias (atos falhos), entre outras. Tratando da dificuldade da transição do Princípio do Prazer para o Princípio da Realidade Freud, na Conferência XXII (1915 [1916] p. 2234), ao tratar da etiologia das neuroses, aponta como um dos fatores predisponentes à psicopatologias, a viscosidade da libido.

*La tenacidad con que la libido se adhiere a determinados objetos y orientaciones, o sea lo que pudiéramos llamar su viscosidad, se nos muestra como un factor independiente que varía en cada individuo, y cuyas normas nos son totalmente desconocidas. No debemos despreciar como desprovista de importancia la intervención de este factor en la etiología de las neurosis, pero tampoco habremos de considerar demasiado íntima su relación con esta etiología. Tal viscosidad de la libido – dependiente de causas ignoradas – aparece también ocasionalmente en individuos normales y se nos muestra, asimismo a título de factor determinante, en personas que forman una categoría opuesta a la de los neuróticos, esto es, en los perversos.*⁶⁵ (grifo meu)

Esta posição é também reforçada em “Análisis Terminable e Interminable”, parte VI (1937, p. 3356). Nesta obra Freud também se refere à adesividade da libido como barreira ao desenvolvimento individual da seguinte forma:

*[...]Los procesos que el tratamiento pone en marcha son mucho más lentos en ellas que en otras personas, porque al parecer no pueden acostumbrarse a separar las catexias [...] libidinales de un objeto para transferirlas a outro, aunque no podamos descubrir una especial razón para esta lealtad de las catexias.*⁶⁶

⁶⁵ A tenacidade com que a libido se adere a determinados objetos e orientações, ou seja o que poderíamos chamar de sua viscosidade, surge como fator independente que varia de indivíduo para indivíduo, e cujas normas nos são totalmente desconhecidas. Não devemos desprezar como desprovida de importância a intervenção deste fator na etiologia das neuroses, mas tão pouco haveremos de considerar demasiado íntima sua relação com esta etiologia. Tal viscosidade da libido – dependente de causas ignoradas – aparece, também, ocasionalmente, em indivíduos normais e se mostra, como fator determinante, nas pessoas que formam uma categoria oposta àquela dos neuróticos, isto é, nos perversos.

⁶⁶ Os processos que o tratamento põe em marcha são muito mais lentos nelas do que em outras pessoas, porque aparentemente não podem acostumar-se a desligar as catexias [...] libidinais de um objeto para transferi-las a outro, ainda que não possamos descobrir uma especial razão para esta lealdade de catexia. (Análise Terminável e Interminável, parte VI, 1937, p. 3356).

Inversamente, “[...] tanto las tendencias parciales de la sexualidad como la corriente sexual resultante de su síntesis, poseen una gran facilidad para variar de objeto, cambiando uno de difícil acceso por outro más asequible, propiedad que constituye una fuente de resistencia a la acción patógena de una privación. [...]”⁶⁷ (Conferência XXII (1915 [1916] p. 2337) .

A adesividade da libido a um objeto, impede a substituição de um alvo impossível de ser obtido na realidade por outro passível de representar satisfação segundo as exigências do Princípio da Realidade. Desta forma o indivíduo submete-se à frustração não conseguindo lograr prazer na realidade. Sua libido represada, gera sintomas que, para Freud, constituem realização simbólica do desejo.

Assim, se a frustração representa, por um lado, uma possibilidade de desenvolvimento do indivíduo e da cultura, por outro, no texto freudiano, é também uma das causas de psicopatologias, nas quais ingressam a substituição da satisfação real pelos sintomas e gratificação alucinatória de desejo, e de condutas anti-sociais como o isolamento e o consumo de drogas. Tais comportamentos podem ser entendidos como formas de defesa à frustração e são relatados em “El Malestar en la Cultura”(1929[1930] pp. 3025-3026), no seguinte excerto:

El aislamiento voluntario, el alejamiento de los demás, es el método de protección más inmediato contra el sufrimiento susceptible de originarse en las relaciones humanas. Es claro que la felicidad alcanzable por tal camino no puede ser sino la de la quietud. Contra el temible mundo exterior sólo puede uno defenderse mediante una forma cualquiera del alejamiento si pretende solucionar este problema únicamente para sí. Existe, desde luego, otro camino mejor: pasar al ataque contra la Naturaleza y someterla a la voluntad del hombre, como miembro de la comunidad humana, empleando la técnica dirigida por ciencia; así se trabaja con todos por el bienestar de todos. Pero lo más interesantes preventivos del sufrimiento son los que tratan de influir sobre nuestro propio organismo, pues en última instancia todo sufrimiento no es más que una sensación; sólo existe en tanto los sentimos, y únicamente los sentimos en virtud de ciertas disposiciones de nuestro organismo.

*El más crudo, pero también el más efectivo de los métodos destinados a producir tal modificación, es el químico: la intoxicación. [...]”*⁶⁸

A estas conseqüências da atuação do ódio contra a frustração, Freud entende

⁶⁷ “[...] tanto as tendências parciais da sexualidade como a corrente sexual resultante de sua síntese, possuem uma grande facilidade para variar de objeto, trocando aquele de difícil acesso por outro mais exequível, propriedade que constitui uma fonte de resistência à ação patógena da frustração. (Conferência XXII, 1915 [1916] p. 2338)

⁶⁸ O isolamento voluntário, o distanciamento dos demais, é o método de proteção mais rápido contra o sofrimento susceptível de originar-se nas relações humanas. É claro que a felicidade alcançável por tal caminho não pode ser outro senão o da quietude. Contra o temível mundo externo, só podemos defender-nos por algum tipo de afastamento dele, se pretendermos solucionar a tarefa por nós mesmos. Há, é verdade, outro caminho melhor: o de tornar-se membro da comunidade humana e, com o auxílio de uma técnica orientada pela ciência, passar para o ataque à natureza e sujeitá-la à vontade humana. Trabalha-se então com todos para o bem de todos. Contudo, os métodos mais interessantes de evitar o sofrimento são os que procuram influenciar o nosso próprio

como próprio elemento constitutivo da reação ao desprazer quando o aparelho mental encontra-se subordinado ao Princípio do Prazer.

Es de observar que en el uso de la palabra “odiar” no aparece esa relación tan íntima con el placer sexual y la función sexual: por el contrario, la relación de displacer parece ser aquí la única decisiva. El yo odia, aborrece y persigue con propósitos destructores a todos los objetos que llega a suponerlos una fuente de sensaciones de displacer, constituyendo una privación de la satisfacción sexual o de la satisfacción de necesidades de conservación. Puede incluso afirmarse que el verdadero prototipo de la relación de odio no procede de la vida sexual, sino de la lucha del yo por su conservación y mantención. (“Los Instintos Y sus Destinos”, 1915, p.2050)⁶⁹

Estas formas de defesa às possíveis fontes de frustração representam a atuação da Pulsão de Morte, pelo ódio à realidade frustrante. Ao contrário, o outro caminho, aquele de tornar-se membro da comunidade humana e, com o auxílio de uma técnica orientada pela ciência passar para o ataque à natureza sujeitando-a à vontade humana, trabalhando com todos e para o bem de todos, reflete o trabalho da Pulsão de Vida.

Também, no texto “Introduccion al Narcisismo” (1914, p.2024) diz que estas formas de proteção contra a frustração e o sofrimento dela decorrente, *Un intenso egoísmo protege contra la enfermedad; pero, al fin y al cabo, hemos de comenzar a amar para no enfermar y enfermamos en cuanto una frutración nos impide amar.*⁷⁰

Resumindo o que até aqui foi dito e alicerçado nas afirmativas de Freud em diferentes artigos de sua obra, pode-se dizer que a frustração é um fenômeno humano que concorre para o surgimento de psicopatologias e de condutas anti-sociais, tais como o isolamento e o emprego de drogas, quando há dificuldades em seu manejo. Estas representam atuação da Pulsão de Morte. Por outro lado, a frustração pode ser compreendida como fator de desenvolvimento não só da personalidade, através do desenvolvimento do ego, mas também da cultura. A este tipo de trato com a frustração, denomina-se de Pulsão de Vida.

O cerne da questão repousa na *forma* pela qual enfrentamos a frustração. Esta, a maneira de lidarmos com a frustração, é que determinará seus desdobramentos saudáveis (para o indivíduo e sociedade) ou para a doença e condutas anti-sociais.

Freud tenta explicar o fracasso no enfrentamento da frustração pelo através do

⁶⁹ É digno de nota que no uso da palavra ‘ódio’ não aparece essa conexão íntima com o prazer sexual e a função sexual: pelo contrário, a relação de desprazer parece ser aqui a única decisiva. O ego odeia, abomina e persegue, com propósito destrutivo, a todos os objetos que supõem uma fonte de sensação desprazerosa, constituindo uma privação da satisfação sexual ou da satisfação de necessidades de conservação. Inclusive, pode se afirmar que o verdadeiro protótipo da relação de ódio não se origina não da vida sexual, mas da luta do ego para preservar-se e manter-se. (A pulsão e seus destinos, 1915, p.2050)

⁷⁰ Um egoísmo intenso protege contra a enfermidade, mas, num último recurso, devemos começar a amar a fim de não adoecermos, e adoecemos se, em consequência da frustração, formos incapazes de amar.

que ele designa como “viscosidade de libido” que determina a fixação a um objetivo de forma aderente e irreconciliável com as exigências da realidade.

A partir da doutrina freudiana, pode-se evocar para o entendimento da frustração que, para Freud, a necessidade de conhecer o mundo faz parte da própria necessidade vital que nos orienta para fora de nós mesmos na esperança de satisfazer desejos de diversas ordens. O fato é que, se somos “seres pulsionais” como Freud assim o postula, estamos sempre em busca de objetos que representem possibilidade de satisfazer algum tipo de necessidade, inclusive a de conhecer o mundo que nos rodeia. Enquanto estivermos “vivos” física e psicologicamente, estaremos sendo capazes de estabelecer ligações com o que nos cerca: a isto Freud denominou “pulsão de vida” – a tendência gregária que se inicia com a inauguração da vida.

A motivação humana pode ser vista como resultante de uma pulsão. Esta visa a um alvo capaz de reduzir a tensão gerada no interior do organismo para nível próximo a zero. A pulsão urge. Seu funcionamento para a obtenção do alvo capaz de apaziguar o organismo segue o modelo do “tudo ou nada”. Diz-se, pois, que quando a pulsão atinge seu alvo e logra seu intento a situação é a de satisfação e sua vivência corresponde ao Princípio do Prazer. Entretanto, por vezes, entre a pulsão e seu alvo são interpostas barreiras de origem interna (impossibilidade do indivíduo) ou externa (dificuldades apresentadas pelo meio externo) que demandam tempo para que sejam transpostas ou, mesmo, que representem impossibilidade definitiva de superação. Diante deste intervalo de tempo necessário à realização de desejo, emerge o conceito de realidade como contraposição à vivência de satisfação. Nogueira (1993, p. 196) afirma que *“(...) No plano psicológico, realidade é aquele ponto onde a pulsão (desejo) encontra um limite, uma obstrução, impedindo-se a satisfação ou a continuidade desta”*. A vivência de satisfação (realização de desejo) não produz conflito com a realidade. O que produz conflito com ela é a frustração.

A frustração pode ser entendida como negativa ou como adiamento da satisfação do desejo e pode resultar de nossa própria ação, no sentido de impor-nos a espera do transcurso de intervalo de tempo necessário para que o atendimento ao desejo se proceda segundo às exigências da realidade externa. A frustração pode também ser resultante da impossibilidade de satisfazer ou de dar continuidade à satisfação do desejo na realidade. Neste caso, em termos mentais, a frustração

torna-se sinônimo da própria realidade, por opor-se à realização do desejo. Assim, quando a realidade impede ou adia a satisfação, o ódio à frustração é também o ódio à realidade que a ocasionou.

Todo o desejo remete-se à esperança de reprodução, no presente, de uma vivência prazerosa no passado. De certa forma, encontrar o objeto é sempre reencontrá-lo como “fantasma” – origem e modelo da vivência de satisfação. Assim, como o passado já não é senão realidade mental, o indivíduo insere-se em dois tipos de mundos: interno e externo. O primeiro deles, regido pelo desejo expresso pelas fantasias, representa universo de possibilidades no qual não há limites e sequer condições. O externo, ao contrário, implica limites (frustração do desejo) e condições para que a satisfação seja obtida.

Os desejos podem ser ilusoriamente satisfeitos (quando permanecem em sua esfera de origem, mediante a gratificação alucinatória) por certo tempo, mas sua gratificação efetiva depende da existência na realidade externa do objeto que atenda a suas exigências, ainda que de forma parcial.

A satisfação de desejo imaginária é relativa àquilo que Freud denominou de Princípio do Prazer e que é regido pelos processos primários. A satisfação de desejos obedecendo às condições da realidade externa é relativa ao Princípio da Realidade e aos processos secundários, no qual se encontra a possibilidade de pensar pela transformação do ego-prazer (identificado com o Princípio do Prazer) em ego-realidade (atento às condições externas de realização de desejo).

Outros psicanalistas da Escola Inglesa de Psicanálise, a partir da obra freudiana, desenvolveram suas teorias tendo na frustração o conceito central. Refiro-me a Melanie Klein e Bion autores de teorias sobre as quais passarei a tratar privilegiando o vértice da frustração.

4.3 Melanie Klein e a Frustração

O conceito de frustração é central na obra de Melanie Klein e seu estudo deste conceito parte da observação e análise do funcionamento mental das pessoas em interação. À maneira pela qual as pessoas se relacionam, Klein deu o nome de

Posição⁷¹ Esquizo-Paranóide e Posição Depressiva. Estas duas posições, intercambiáveis entre si, igualmente fornecem material para que se possa compreender as diferentes maneiras pelas quais as pessoas se relacionam com a frustração e, por extensão, com a realidade. A estas duas posições correspondem modalidades de angústia (ansiedade) que podem ser caracterizadas ou pelo temor de ser lesado pelo objeto (angústia Esquizo-paranóide) ou pelo temor de lesar ao objeto (angústia depressiva).

Melanie Klein emprega, para se referir à ansiedade, termos de angústia psicótica, mas a ansiedade tratada por ela em sua teoria, refere-se àquele tipo de sentimento do qual somos acometidos sob a influência de circunstâncias internas ou externas. A qualidade da angústia na relação de objeto permite a diferenciação entre a Posição Esquizo-paranóide e a Posição Depressiva. O elemento comum entre estes dois tipos de angústia é o caráter de ameaça existente em ambas e que se traduz na ameaça sobre si mesmo ou sobre o objeto. É no contato humano que estas posições tornam-se mais evidentes. O outro, aqui, é sinônimo de realidade externa.

Se aceita-se a idéia de que o ser humano é um ser pulsional, aceita-se que todo encontro humano é também um encontro pulsional no qual há vivências de prazer (coincidência de pulsões ou desejos) e vivências de desprazer, motivadas por conflitos de interesses (pulsões não coincidentes). Todo encontro humano é, pois, uma experiência emocional e, como tal, remete-se à existência de um mundo interno. Quando a realidade não se opõe à satisfação, não há conflito, não há frustração, não há ódio. O problema reside, pois, naquilo que frustra e é, ao mesmo tempo, chance para inovar ou ampliar horizontes mentais.

Para Klein, a administração do conflito de interesses encontra-se relacionada com o interjogo dinâmico das relações objetais estabelecidas na Posição Esquizo-paranóide e Depressiva, segundo a pauta em que se encontra o indivíduo. Klein concebe, no interjogo de ambas, a atuação das forças integradoras (Pulsão de Vida) e desintegradoras (Pulsão de Morte) mobilizadas pela angústia.

Na Posição Esquizo-Paranóide, o objeto é percebido de forma parcial. Este conceito guarda uma dificuldade semântica pois refere-se ao fato de que, nesta Posição, o objeto é percebido como uma totalidade a partir da experiência

⁷¹ O conceito de posição é dado por SEGAL (1975, p 11) como "(...) uma configuração específica de relações de objeto, ansiedades e defesas, que persiste ao longo da vida". Prossegue dizendo: "A Posição Depressiva nunca supera completamente a Posição Esquizo -

emocional. Ou seja: quando gratifica é bom; quando frustra, é mau. A angústia típica desta posição refere-se à preservação do próprio indivíduo (angústia paranóide), pelo temor de ser lesado pelo objeto. Isto equivale a dizer que a realidade, representada por pessoas, objetos, conceitos ou teorias somente são percebidos como “bons” quando não contrariam o desejo, quando o satisfazem, quando ratificam determinada postura e, portanto, quando não frustram. O critério de veracidade não é apreendido da verificabilidade de um fenômeno, mas do prazer que ele propicia. Inclusive, o prazer resultante da manutenção das próprias concepções. Por isso, trata-se de angústia relativa à preservação do próprio indivíduo, que sente o que o contraria como ameaça a si próprio. Vê-se, nesta posição, a atuação daquilo que Freud denominou de Pulsão de Morte⁷² como o retorno ao reino do inanimado, na qual o que se deseja é o quietismo mental, a ausência de distúrbio provocada pelas diferenças. Frustração, na Posição Esquizo-Paranóide, é igual a retirada do amor ao objeto.

Assim se realidade é, em termos mentais, igual à frustração, na Posição Esquizo-Paranóide o conhecimento da realidade torna-se inviável. De um lado porque, ao se produzir, já, de início, imputa a frustração representada pela incerteza, pela dúvida e mesmo pela constatação de que nossas crenças nem sempre se traduzem na melhor interpretação de um dada realidade – o que representa um ferimento narcísico. Por outro, se o critério de veracidade é aquele do prazer, nada há a questionar em uma dada percepção da realidade: ela se torna, na fantasia, indefensável a qualquer crítica que se possa lhe opor. “Na Posição Esquizo-Paranóide, a frustração e a angústia de um lado e a gratificação e a satisfação de outro instalam um mundo bem definido (bom/mau), um mundo de certezas, no qual campeia a onipotência dos pensamentos” (Gondim, 1992, p. 168). Na Posição Esquizo-Paranóide incluem-se as atividades psicóticas de pensamento, tratadas por Bion, nas quais encontram-se presentes o exercício de controle do objeto mediante a conversão das diferenças em igualdade visando à abolição de estímulos.

Esta tendência na Posição Esquizo-paranóide verifica-se, segundo Klein (1982, p.328), devido a uma relação narcísica⁷³ de objeto que comporta idealizações, pois o

Paranóide, (...) de modo que o indivíduo pode estar sempre oscilando entre as duas posições”

⁷² Laplanche e Pontalis (1983, p. 528) dizem que “ho quadro da última teoria freudiana das pulsões”, a pulsão de morte, “designa uma categoria fundamental de pulsões que se contrapõem às pulsões de vida e que tendem para a redução completa de tensões, isto é, tendem a reconduzir o ser vivo ao estado anorgânico. Voltadas inicialmente para o interior e tendentes à autodestruição, as pulsões de morte seriam secundariamente dirigidas para o exterior, manifestando-se então sobre forma da pulsão agressiva ou destrutiva”.

⁷³ Relação na qual o objeto não é considerado senão em função dos interesses e necessidades daquele que com ele se relaciona, de forma “especular”.

objeto não é senão percebido como uma extensão da própria pessoa. Nesta posição, surge o desejo de controlar o outro como expressão do desejo de controlar a si próprio. O controle é exercido no sentido de evitar a frustração. “A projeção das partes destacadas do eu em outra pessoa”, diz Klein (1982, p.329), “influi, essencialmente, nas relações objetais, na vida emocional e na personalidade como todo”. Dando prosseguimento a seu raciocínio, Klein diz que o sentimento de solidão e o medo de separação são frutos do medo da destruição do objeto pelos impulsos agressivos dirigidos contra ele em decorrência dos processos de divisão e projeção subjacentes a este medo. Ou seja: tememos a separação porque sentimos que o objeto bom internalizado (objeto interno) tenderá a desaparecer também de nosso mundo interior, da mesma forma com que se afasta no exterior.

Desta forma, perda de objeto na Posição Esquizo-paranóide é vivido como desalento, desamparo e exposição aos perseguidores internos. A própria pessoa não assume a responsabilidade pela perda. Na Posição Depressiva, o indivíduo sofre a perda e assume sua responsabilidade por ela – por isso Klein considera que somente nesta Posição torna-se possível a reparação genuína do objeto lesado.

Embora a frustração seja sentimento desprazeroso e, portanto, aparentemente incompatível com o funcionamento mental que estará sempre visando a consecussão do prazer, na Posição Depressiva ela pode ser mais tolerada, pois a relação de objeto é total. Isto é, nela torna-se possível aceitar as frustrações impostas pelo objeto mantendo-o como um bom objeto, pois torna-se possível, vivencialmente, sua percepção de forma total com limites e possibilidades.

As diferenças entre desejo e realidade, capazes de originar a frustração, são aceitas segundo a capacidade amorosa do sujeito frustrado. Isto é o mesmo que afirmar que as coisas não são boas ou más porque gratificam ou frustram, mas que assim podemos significá-las, dependendo de nossos próprios limites de aceitação (ou de amor). Esta percepção revela maior contato com a realidade e sua relatividade: bondade ou maldade tornam-se qualidades com as quais nomeamos as experiências que ultrapassaram ou não nossa própria capacidade de tolerância à frustração. Há, pois, discriminação entre realidade interna e externa, ambas limitadoras e possibilitadoras.

Outra característica assinalada por Klein, no tocante à Posição Depressiva, é a angústia relacionada com a preservação do objeto (angústia depressiva). A percepção da realidade interna e externa permite a introdução da dúvida,

beneficiando o objeto e gerando maior tolerância à frustração imposta por ele, ante ao temor de perdê-lo. Isto ocorre porque, junto à vivência da frustração, os aspectos gratificadores do objeto permanecem ou podem ser retomados em momento posterior a frustração.

“A Posição Depressiva e a instauração do Princípio de Realidade introduzem o reino da possibilidade, da hipótese, da dúvida, da convivência com o conflito entre o ego e a realidade e o ego e seus desejos e ideais”. (GONDIM, 1992, p. 168). Encontra-se, na Posição Depressiva, a possibilidade de adquirir conhecimento e inovar, pois nela se torna possível a convivência mais amigável com as angústias decorrentes das frustrações porque se sabe, vivencialmente, e se aceita que não há absolutos, que todos somos falíveis e incompletos. Que teorias – como as pessoas – nunca se encontram prontas e acabadas mas, enquanto vivas, abertas a questões e a acréscimos que as reparam. Como diz Eliade (1999 p. 210): “O homem faz-se a si próprio e não consegue fazer-se completamente senão quando se dessacraliza e dessacraliza o mundo”.

A capacidade de pensar, na Posição Depressiva, pode instalar-se porque se torna possível a convivência com a dúvida até que o tempo e a experiência permitam esclarecê-la. Isto representa, em últimos termos, o que Bion denominou de capacidade negativa: adiamento da satisfação e contato com a frustração sem irritação.

A meu ver, o que determina a qualidade de relação que o indivíduo estabelece com objetos – sejam eles outros indivíduos, coisas e situações – é representado por seu maior ou menor desenvolvimento mental. Na Posição Esquizo-Paranóide, o indivíduo utiliza de qualquer objeto, humano ou não humano, para satisfazer-lhe os próprios desejos sem atentar para as conseqüências de seu gesto sobre o objeto. O objeto é tratado como se fosse parte da pessoa. Na Posição Depressiva, percebe-se o indivíduo preocupado não apenas com seus próprios desejos e necessidades, mas também com as resultantes de seus atos sobre o outro, qualquer que seja ele, porque o valoriza e os percebe de forma separada de si próprio.

Sintetizando, Melanie Klein postula que o trato com a frustração depende da posição mental na qual se encontra o indivíduo. Na Posição Esquizo-paranóide, os objetos serão percebidos como maus na medida em que frustram. Na Posição Depressiva, há a percepção do objeto total, com suas possibilidades e limites, e a frustração pode ser tolerada. Exatamente por isto, é – na opinião de Klein – nesta

posição que o indivíduo consegue inovar, pois o pensamento e a aquisição de conhecimento torna-se possível. Sua teoria – embora parta de conceitos freudianos – difere do pensamento freudiano, que trata a frustração em termos quantitativos, ao interpretar a relação com a frustração como fenômeno qualitativo, expresso na modalidade de percepção do objeto.

O conceito da Posição Esquizo-paranóide como manifestação da vida mental de forma dividida, desorganizada e desintegrada em contraposição ao de Posição Depressiva, como uma forma integrada e organizada da vida mental revelar-se, assumiu ponto central no pensamento psicanalítico de Bion. É a partir da dinâmica entre estas duas Posições, que integra e desintegra, que Bion entenderá a problemática do pensamento como “tolerância à dúvida e tolerância a um sentido de infinito” . Ou seja, como capacidade negativa: termo que retirou de John Keats e que descreve a possibilidade de “ser em incertezas, mistérios, dúvidas, sem qualquer irritação.”⁷⁴

4.4 Bion e a Frustração

Retomando os trabalhos de Melanie Klein, de quem foi analisando, Bion observa o reflexo da frustração sobre o pensamento a partir do interjogo dinâmico entre as Posições Esquizo-Paranóide e a Posição Depressiva e as modalidades de angústia existentes nestas duas Posições.

Em 1957, estudando a dinâmica dos grupos, foi a primeira pessoa a perceber a ocorrência dos fenômenos de distúrbios de pensamento, vinculando-os às “partes psicóticas e partes não psicóticas da personalidade”. Estes distúrbios encontram-se relacionados à negação da realidade. A negação da realidade é fenômeno observável nas psicoses, mas, segundo Bion, pessoas ditas “normais” podem funcionar mentalmente de modo insano quando, pelo ódio à frustração, tendem a efetivar “ações evacuatórias”, musculares e verbais, cujo sentido último é obter tranquilidade, ou seja, reestabelecer o estado de repouso resultante da ausência de tensões.

Para Bion (1957, todos nos encontramos suscetíveis de funcionar segundo a pauta psicótica, pois a angústia e conflito fazem parte do cotidiano de nossa vida

mental em diferentes intensidades. Para este psicanalista, o próprio desejo de conhecer, quando exacerbado, pode obstruir o pensamento.

É no livro “Experiência com Grupos”(1975) que Bion, a partir da experiência prática com um grupo de reabilitação psiquiátrica para soldados durante a 2ª Guerra Mundial, pode descrever os fenômenos mentais face à frustração através do exercício da “intuição analiticamente orientada”, conforme dizia.

No período em que estas “Experiências em Grupo” se procederam, Bion sofreu imensas pressões, tendo havido mesmo um membro do grupo que dirigindo-se à direção da Clínica de Tavistock e também a jornais e figuras de autoridade diversas, denunciou que “havia um louco” dirigindo os grupos. Apesar das pressões o resultado destas experiências mudaram a compreensão da dinâmica de grupo e, na atualidade, são clássicos que contém o embrião do pensamento bioniano.

Neste texto que relata estas experiências, Bion afirma que “os estímulos para a evolução recebem uma resposta hostil” e observa também “o ódio ao aprendizado pela experiência”(1975, p.77). Este ódio é parte explicável pela crença que detemos em um “estado de conhecimento” no qual as coisas são definidas, verdadeiras e espelham a apreensão total do objeto: “as coisas em si mesmas”, como dizia Kant. Perde-se de vista o fato de que as teorias são enunciados que pretendem organizar a experiência e que muitas teorias concorrem ao mesmo tempo para explicar o mesmo fato, sem que qualquer delas possa se arrogar como “a verdadeira” pois, em última análise, toda teoria é uma representação da realidade e, portanto, contaminada pela apreensão sensorial (vítima de ilusões) e pela subjetividade humana. Este trato com a teoria evidencia sua consideração como produto acabado e fechado para novas percepções e formulações sobre os fatos observados. Ou seja: revela o trato teórico como apreensão da “coisa- em-si mesma”. Se por um lado, isto constitui defesa contra a angústia face ao provisório e inacabado, por outro, revela a atuação também da Pulsão de Morte, agindo de forma a reduzir a tensão para nível próximo a zero, impedindo que se aprenda pela experiência. Nestes casos torna-se observável nos processos mentais, a Posição Esquizo-paranóide e, consoante a ela, busca-se, nos fragmentos da realidade, os dados que possam imprimir certeza a fatos que provêm muito mais do mundo mental do que da realidade externa. Conexões lógicas entre os dados, argumentos que buscam

⁷⁴ Trecho de J. Keats em uma carta datada, de 21/12/1817, para seus dois irmãos: “Eu não tive uma disputa, mas uma discussão com Dilke” “... muitas coisas se entrelaçaram em minha mente, e logo me ocorreu que qualidade é necessária para formar o Homem de Êxito

demonstrar a veracidade dos fatos, são expedientes para dar indumentária lógica e de convencimento àquilo que não passa de delírio. A este fato, caracterizado por distúrbios na área do pensamento, Bion denominou de Psicose Sana. Nesta área, o conhecimento em nada se relaciona com a experiência que, em última análise, deve ser legitimadora ou não das teorias. "O resultado final é de que todos os pensamentos são tratados como se fossem indistinguíveis de objetos internos maus. O que é considerado como instrumento adequado não é um aparelho para pensar os pensamentos, mas um aparelho para livrar a psique de acúmulos de objetos internos maus. O ponto crucial está na decisão entre modificação e fuga da frustração." (BION, 1961, p.187)

O aprendizado através da experiência requer, ainda que norteado por algum referencial teórico, o convívio com a dúvida e a incerteza. Inevitavelmente, há ampliação da tensão psíquica. "Se quem aprende não tolera a frustração essencial do aprender, mergulha nas fantasias de onisciência e na convicção de um estado em que tudo se sabe." (BION, 1975, p. 65)

Nos distúrbios de pensamento⁷⁵ face à impossibilidade de tolerância à frustração, esta tensão não é suportada e é descarregada sob a forma de "ações evacuatórias".

Desta forma, os distúrbios do pensamento verificam-se, em última análise, face à frustração, à angústia mobilizada por ela e sua repercussão na área do pensamento. Segundo Bion, (1992, p.246)

[...]há diversos graus de intolerância à frustração e há diversos graus de intensidade em seu rechaço, até alcançar um grau moderado de rechaço que toma parte do estado mental, típico do desenvolvimento, no domínio daquilo que Freud denominou Princípio de Realidade e no qual a frustração e os sentimentos implicados, ainda que dolorosos, são tolerados suficientemente para que a personalidade tenha a possibilidade de modificá-la ao invés de evitá-la "A imaturidade, a confusão, o desamparo e a onipotência são substituídas, naqueles que não toleram a frustração, pela maturidade precoce, na ordem, a onipotência e o poder.

Como consequência dos distúrbios de pensamento, surge a necessidade de convencer o interlocutor que nada mais é do que a tentativa de abolir diferenças, estabelecer a igualdade, cessar a fonte de conflito e negar a realidade. Esta, para

(Achievement), especialmente em Literatura, e que Shakespeare

⁷⁵ Como Klein, Bion emprega termos do jargão psiquiátrico para descrever fenômenos relativos a pessoas ditas "normais". Assim, utilizo Distúrbios de Pensamento como correlato à Psicose Sana para tornar mais familiar estes fenômenos, embora o que Bion queira dizer é que nós, ditos normais, somos sujeitos a pensar de forma psicótica.

que seja considerada, exige sempre a convivência com a diversidade, com a profusão de sentidos que pode estar contida em cada situação e o contato com um intervalo de tempo no qual a satisfação adiada é sequer garantida.

Além da tentativa de igualar pessoas a nossos próprios desejos, o comportamento face à frustração pode – no mesmo sentido de eliminar as tensões resultantes da não gratificação imediata – desencadear a rejeição à realidade, mediante a “retirada de amor”. Ou seja: permanecemos com o “objeto” enquanto este nos gratifica (é igual ao nosso desejo) e abandonamo-lo, odiando-o, quando nos frustra.

Ainda, outra forma de rejeição à realidade e de ódio a ela é representada pelo ataque à percepção. Este pode ser entendido como anulação das diferenças a partir das atividades que Freud nomeou de processo primário e que se calca na fantasia. A fantasia passa a substituir, para o indivíduo, a realidade. Dito de outra forma, a realidade passa a ser o que dela fantasia o indivíduo. Um exemplo disto pode ser encontrado na fábula de La Fontaine, “A Raposa e as Uvas”. Segundo Bion (1992,p.246) “A odiada frustração, abarcando toda a realidade de maneira típica ao psicótico, também pode estender-se e abarcar a parte do aparelho mental da qual depende a consciência da realidade e da frustração”

Se considerarmos que a aquisição de conhecimento encontra-se relacionada à possibilidade de que o novo venha a ser acrescentado ao conhecimento anterior como forma de ampliá-lo, questioná-lo e/ou exigir a mudança de crença, haveremos de igualmente concordar que no diferente, advindo da realidade (pessoas, objetos e situações), repousa a possibilidade de inovar, de criar. Nesta Posição “a capacidade para tolerar frustração capacita a psique a desenvolver pensamentos como um meio de tornar a frustração tolerada ainda mais tolerável.” (BION, 1961, p. 186).

Esta possibilidade, encontra-se presente na Posição Depressiva pela própria defesa contra a angústia depressiva: a reparação.

Bion, em “Aprendendo com a Experiência” propôs uma teoria que permite alguma compreensão sobre a capacidade de pensar. Relaciona esta capacidade à função α (dfo)⁷⁶. O papel desta função é o de transformar as impressões sensoriais e experiências emocionais em elementos α – matéria prima dos pensamentos oníricos. Quando a função α é exitosa, elementos α são produzidos e são

⁷⁶ Bion diz que: “Função α é o nome para a atividade mental própria a um número de fatores operando em consonância. Fator α é o nome para uma atividade Mental que opera em consonância com outras atividade mentais constituindo uma função”.

adequados para serem armazenados na memória e satisfazer os requisitos do pensamento onírico. Os elementos α são percebidos como fenômenos.

Em contraposição, quando esta função falha ocorre a produção de elementos β (beta) e, neste caso, estes elementos não são sentidos como se referissem a fenômenos, mas sim como “coisas-em-si-mesmas”. Estes elementos são utilizados para o controle do objeto, para a manipulação através de palavras e idéias, para a efetivação das ações evacuatórias etc. “Os elementos β se armazenam, mas diferem dos elementos α na medida em que não são recordações mas fatos não digeridos.” (BION, *apud* NOGUEIRA, 1995, p. 23).

No primeiro momento em que uma experiência emocional com um objeto apresenta-se-nos à consciência, fá-lo como se tratasse uma verdade absoluta. Em um segundo momento, há a possibilidade de que se considere aquela experiência não “como a coisa em si mesma”, mas como sentimentos e reações individuais frente a acontecimentos que, para serem conhecidos, necessitam de outros dados, outras informações. Para Bion este trabalho mental é possibilitado pela função α que nos permite a distinção entre a “coisa-em-si-mesma”, como é vivida no momento da experiência, e sua transformação em hipótese, “teoria”, ou “sonho” a respeito desta experiência. A função α é caracterizada pela abertura para as múltiplas possibilidades de interpretação de uma mesma experiência. Ao contrário, quando esta possibilidade de transformação não ocorre, quando os fatos são confundidos com sua representação, estamos face a elementos β . Neste caso, o primeiro sentimento de verdade com que nossa experiência mental classifica um fato, torna-se persistente. Não há diferença entre mundo interno e externo e busca-se a convicção desta “veracidade” a partir da fragmentação da totalidade da experiência em uma série de dados que permitam sustentar a teoria sobre o objeto. A isto denomina-se de alucinação.

Segundo Bion (1975, p.41):

No domínio da alucinação o acontecimento mental é transformado numa impressão sensorial, e tais impressões, neste domínio, não têm significado; proporcionam prazer ou dor. Desta forma, o fenômeno mental, não suscetível de ser percebido sensorialmente, é transformado em elemento-beta, que pode ser evacuado e reintroduzido de maneira que o ato produza, não um significado, mas prazer ou dor.

Na função α encontra-se a possibilidade de *rêverie*. Para Bion, a *rêverie* é aquele estado anímico que está aberto à recepção de qualquer 'objeto' do objeto amado e é, portanto, capaz de receber as identificações projetivas do lactante, já sejam sentidas pelo lactante como boas ou más. Em resumo: é fator da função α da mãe.

Importando mais com o aspecto dinâmico do que pelo genético, pode-se dizer que este conceito aplica-se a qualquer relação humana, como qualidade do "continente" em relação ao "conteúdo", em termos do imaginário que permite acompanhar os estados mentais alheios e também receber os papéis e atribuições, geralmente desqualificadores, sem assunção de uma postura defensiva, de forma a possibilitar a modificação das percepções.

Resumindo, Bion detecta na mente humana, a partir de sua experiência como analista, uma função, à qual denominou de função α , típica da Posição Depressiva, na qual é possível a distinção entre mundo interno e mundo externo; entre sentimento e fenômeno. Atribui a esta função a capacidade de pensar, pela possibilidade de contenção da angústia e investigação do fenômeno. Este intervalo no qual o desejo de uma resposta imediata é silenciado, implica a consciência de que de outra forma, poder-se-ia vir a lesar o objeto. Assim, pois sem a percepção de que se pode frustrar, ocasionando uma lesão ao objeto, sequer o pensamento pode ser estabelecido.

No próximo capítulo, tratar-se-á das duas Revoluções Tecnológicas como momentos históricos nos quais as mudanças externas apresentaram seu apogeu. Naquele capítulo serão abordadas as concepções sobre administração vigente em cada época, bem como comentar-se-á as teorias de liderança em relação à maior ou menor adequação a cada um destes momentos históricos da civilização humana.

5 O VÍNCULO ENTRE LIDERANÇA E FRUSTRAÇÃO

Especialmente a psicanálise têm demonstrado que sob a influência da ansiedade decorrente da frustração, muitas vezes há a perda da capacidade de exame das circunstâncias através de uma modalidade de pensamento que privilegie o contato com as múltiplas possibilidades interpretativas de um mesmo fato ou situação. A tendência a isto, tanto mais se evidencia quanto mais as mudanças externas são interpretadas como ameaças. Frequentemente, nestas situações, surge alguém que, tomando a iniciativa, para se ver livre da angústia, atua segundo os processos primários de pensamento.

No capítulo anterior demonstramos que a ansiedade paranóide, típica da Posição Esquizo-paranóide, induz o indivíduo a comportar-se segundo o que foi descrito por Freud como processo primário, promovendo comportamentos primitivos e desvinculados da atividade cortical e que têm por finalidade o reestabelecimento do prazer pela cessação dos estímulos. Nesta condição, o indivíduo torna-se incapaz de pensar ou de aprender e exibe uma desordem de pensamento à qual Bion denominou de Psicose Sana e à qual se referiu também, neste trabalho, como distúrbio de pensamento.

No presente capítulo, tratar-se-á de dois momentos em que a história da civilização experimentou uma profunda mudança em seu sistema de produção afetando todos os demais setores da vida social (economia, política, cultura etc). Em ambos os momentos, observa-se o surgimento das teorias de liderança Carismática e das teorias Neocarismáticas evidenciando o que os autores da psicanálise e cientistas sociais observam: a busca pelo mito do herói, do homem singular capaz de alterar os destinos de uma sociedade ou organização.

Como foi visto, segundo Castells (1999), os historiadores consideram que houve no mínimo duas revoluções industriais. A primeira por volta de 1775 e a segunda, como desdobramento da primeira, cerca de 100 anos após. Pela contiguidade temporal em que ambas ocorreram, ao alterar os processos de produção através de inovações tecnológicas surgidas à época, considerar-se-á para o propósito deste trabalho, ambas como fruto de um só tempo. A terceira Revolução, denominada por Castells de “Revolução da Tecnologia da Informação”, será objeto de considerações especiais visto que traz, em relação à Revolução Industrial, o aporte do

conhecimento às práticas administrativas.

Desta forma, este capítulo privilegiará a reflexão sobre as teorias carismáticas e neocarismáticas sobre liderança em distintos momentos históricos do pensamento administrativo, objetivando demonstrar a ineficiência destas últimas para uma época em que a prática, visando a sobrevivência organizacional, é representada, em primeira instância, pela gestão do conhecimento.

5.1 Revolução Industrial

A primeira Revolução Industrial ocorreu na Inglaterra no último terço do século XVIII. Para historiadores como Burns (1999), de 1760 a 1850 o processo de industrialização permaneceu confinado àquele país que ficara conhecido sob o cognome grandioso de “oficina do mundo” para, posteriormente, difundir-se para os Estados Unidos e para todos os demais países do mundo.

Talvez o aspecto mais relevante da Revolução Industrial tenha sido a transformação radical no caráter do trabalho, separando de um lado o capital e meios de produção (instalações, máquinas, matéria prima) e de outro, o trabalho.

Antes da Revolução Industrial na Europa já existiam algumas indústrias manufatureiras esparsas para as quais os produtos manufaturados eram fabricados por associações denominadas de guildas. Com o advento da industrialização mecânica, as fábricas surgiram como a alternativa mais adequada para reunir máquinas e trabalhadores para operá-las. Assim, uma das primeiras manifestações da Revolução Industrial foi o desenvolvimento urbano. Segundo a Enciclopédia Delta Universal (s/d, p.6898), enquanto em 1750, a Grã-Bretanha contava com cerca de seis milhões e meio de habitantes, em cerca de 1830, a população ampliava para próximo de quatorze milhões. O excesso de mão-de-obra nas cidades industriais e a mecanização do trabalho fizeram com que o salário dos trabalhadores fosse reduzido. Burns (1999), relata que na cidade industrial de Bolton, na Inglaterra, no ano de 1842, um tecelão manual não conseguia ganhar mais do que cerca de três xelins, enquanto, nessa época, estimava-se necessário pelo menos 20 xelins semanais para manter uma família de cinco pessoas um pouco acima do limite da miséria.

A cidade de Manchester abrigava massas de trabalhadores em condições miseráveis. No setor de habitação, os habitantes mais pobres moravam em quartos

de porão muitas vezes sem luz, água e esgotos. Em decorrência disto, muitas pessoas morriam de cólera, tifo e tuberculose, quando não, de fome.

Nas fábricas, antes de 1850, a jornada de trabalho era em geral de 12 a 14 horas diárias. O ambiente das indústrias era sujo e inseguro. As mutilações de trabalhadores provocada pela ausência de proteção das máquinas, eram comuns. O rigor em relação ao horário de trabalho e permanência dos trabalhadores junto às máquinas era imenso. Mulheres e crianças eram contratadas preferentemente porque não protestavam quanto às condições de trabalho e conformavam-se em receber salários mais baixos.

É deste período, entre 1833 e 1840, o “Cartismo”, que surge delimitando a jornada de trabalho a dez horas e protegendo o trabalho da criança (1833) e das mulheres (1842).

Na Política, com a derrubada do Rei Carlos X pela Revolução Popular de 1830, uma onda revolucionária varre a Europa. Na Revolução de 1848, Luiz Felipe é destronado e Luiz Bonaparte, sobrinho de Napoleão, é eleito presidente da República da França.

Na vida intelectual, no final do século XVIII os postulados do liberalismo econômico foi desenvolvido por Adam Smith, David Ricardo, Jean Batista Say e John Stuart Mill. Contrapondo-se a estes postulados, surgiram as reações de cunho socialista que atingiram seu ápice em 1848, quando Karl Marx e Friedrich Engels, publicam o Manifesto Comunista.

Neste ambiente que Mokyr (*apud* Castells, 1999, p. 4) descreve, como já foi visto, como um “período de mudanças tecnológicas acentuadas e sem precedentes” é que Thomas Carlyle escreveu, em 1841, a obra que seria considerada como o marco inicial das teorias sobre liderança.

Seguindo a mesma linha de pensamento e influenciado pela publicação das obras “Origem das Espécies” (Darwin, 1859) e “Experimentos com Plantas Híbridas” (Mendel, 1965), Galton sustentou a concepção de que os traços do líder eram hereditários e decorrentes de uma maior evolução da espécie.

Atentando para o meio sócio econômico no qual estas teorias foram concebidas, ver-se-á que, exatamente no país no qual moravam estes autores, a Inglaterra, reinava uma grande instabilidade decorrente da Revolução Industrial. Com esta, a realização do trabalho deslocou-se das casas para as fábricas. Inevitavelmente, por representar inovação nos tradicionais métodos produtivos, a

administração do trabalho era realizada de forma empírica.

Foi com Taylor e seus estudos sobre tempos e movimentos (*Motion-Time Study*) que surgiu a primeira tentativa de sistematização do trabalho, culminando com a publicação, em 1903, de sua obra *Shop Management (Administração de Oficinas)*.

Nascido em 1856, Taylor concebeu sua teoria, conhecida pelo nome de Administração Científica⁷⁷, a partir de suas próprias experiências na indústria Bethlehem Steel, em 1893, e na indústria de Midvale, onde havia trabalhando anteriormente. Em ambas, denotou as deficiências administrativas sobre a produção. Embora tenha sido sua a idéia de simplificar e cronometrar a execução de um trabalho, as idéias de divisão do trabalho já podiam ser encontradas em Adam Smith, expoente do pensamento econômico no período da Revolução Industrial. Este autor, conforme Oser e Blanchfield (1986), na obra "A Riqueza das Nações," publicada em 1776, sistematizou o conceito de divisão do trabalho ao observar a forma pela qual os alfinetes eram produzidos. Esta observação ao ser associada ao seu conceito de que "O hábito de 'fazer cera' e de fazer solicitações indolentes e descuidadas adquirido por todo trabalhador para mudar seu trabalho e suas ferramentas a cada meia hora bem como para usar sua habilidade manual de vinte modos diferentes todos os dias o tornam, quase sempre, um ser preguiçoso e lento" (*apud* HAMPTON, 1992, p. 347), levou-o a crer que a segmentação do trabalho poderia tornar o operário mais ágil devido a rotinização e especialização das tarefas.

Tratado como recurso a ser explorado, não cabia aos trabalhadores nenhuma outra iniciativa a não ser acompanhar o ritmo da máquina, da qual, em certo sentido, era como se fosse dela um componente.

À época, segundo Saviani (2001), a sociedade converteu a ciência em potência material. Sendo qualquer sociedade capitalista baseada na propriedade privada e nos meios de produção tornava-se natural a aderência à afirmativa de Bacon que "saber é poder". Alguns teóricos da economia política consideravam que a escola era tempo subtraído à produção, já que o trabalho de menores era admitido. Outros, como Adam Smith, afirmavam que a instrução para os trabalhadores era importante devido ao fato de torná-los mais aptos para a convivência social e para sua inserção no processo produtivo. Entretanto, isto se confinava à educação básica, pois se

“saber é poder” e nele está sua força produtiva, esta deve estar restrita à burguesia, pois, caso contrário, se o saber se generaliza, os trabalhadores passam a ser proprietários dos meios de produção. Desta maneira, a frase de Adam Smith : “Instrução para os trabalhadores, porém em doses homeopáticas” ratifica o princípio de que o trabalhador detivesse apenas a força do trabalho.

Assim, Taylor ao analisar as formas do processo de produção, no estudo tempos e movimentos⁷⁸, cujo saber os trabalhadores dominavam, elaborou e sistematizou estas formas desapropriando os operários daquele saber mediante a segmentação do trabalho. O trabalhador só domina “aquela parcela que ele opera no processo de produção coletiva”. (SAVIANI, 2001, p.161). Eis na prática o uso do aforisma de Smith.

À época a célebre frase de Bacon “conhecer é poder”, mitigada pela “instrução para os trabalhadores, porém, em doses homeopáticas”, encontrava aplicabilidade imediata sobre a realidade das empresas.

Este fator, influenciou também a destruição das lideranças que poderiam surgir do chão das fábricas na primeira fase do taylorismo. Segundo Ferreira (2001, p. 80) isto ocorreu , porque “grande parte do seu ‘saber fazer’ passa para os gestores e os quadros intermédios” e, além disto, porque “a comunidade profissional do operariado é desintegrada pela via da estratificação coletiva das qualificações e da erosão da sua identidade coletiva”.

Para Taylor o trabalhador era apenas um feixe de músculos sem inteligência. Afirmava ele: “Ora, um dos primeiros requisitos para um homem que está apto a manipular ferro gusa [...] é que seja tão estúpido e tão fleumático que se assemelhe mais a um boi do que a qualquer outro tipo [...] por conseguinte, deve ser adestrado por um homem mais inteligente do que ele próprio” (TAYLOR, 1911, p. 59, *apud* Glen, 1976, p. 41)

A teoria de Taylor fundamenta-se na crença de que os indivíduos não gostam de trabalhar, que fazem o possível para dilatar o tempo para a consecução de um

⁷⁷ Teoria cuja influência estendeu-se rapidamente para a França (1917), Rússia (1919), Brasil (1930) e outros países. Ford é também um precursor desta teoria acrescentando a ela as famosas esteiras que conduziam o material ser trabalhado até o operário, economizando o tempo de deslocamento deste.

⁷⁸ Estes estudos também contaram com a participação de Frank e Lillian Gilbreth, Henry Gantt e Hugo Munsterberg. Segundo Hampton, há um relato sobre Frank Gilbreth (1992) que demonstra como o estudo de tempos e movimentos infiltrou até mesmo sobre a vida particular: “O pai costumava sentar-se na banheira e colocar o sabão em sua mão direita. Colocava, então a mão direita com o sabão sobre o seu ombro esquerdo e percorria para baixo toda a parte de fora do braço com o sabão. Chegando aos dedos invertia a direção deslizando o sabão sobre a parte interna do braço até a axila, depois por toda a parte lateral esquerda, pela parte de fora de sua perna, subindo pela parte interna. Passava, então, o sabão para a mão esquerda e repetia toda a operação do lado direito do seu corpo. Após deslizar algumas vezes o sabão em movimentos circulares no abdômen e costas, dando depois alguma atenção aos pés e cara, mergulhava na água para tirar do sabão e saía da

trabalho, que se exoneram da assunção de responsabilidades e, em decorrência disto, há que se prever um esquema administrativo que force a transposição desta natural indolência. (BERGAMINI, 1987)

Entretanto, esta concepção pode ter sido derivada de uma efetiva conduta mantida como uma das formas de repúdio às condições do trabalho da época que, inclusive, ensejou o surgimento da teoria administrativa (Teoria das Relações Humanas) de Elton Mayo na década de 1930.⁷⁹

Ferreira (2001, p. 72), a este respeito, diz:

Por ausência de direitos sindicais e mau ambiente físico e social nos locais de trabalho, o grau de motivação e identidade social da massa trabalhadora era precário. Não admira, assim, que o enquadramento e o controle das relações sociais conducentes ao conflito fossem regulados por uma autoridade hierárquica despótica e arbitrária, por forma a integrar todos os desvios ainda não formalizados e institucionalizados no sentido da eficácia do funcionamento e da consecução dos objetivos lucrativistas das fábricas e das oficinas.

O fato é que existiram reações face a esta subtração de dignidade ao operário, pois a passagem do século XIX para o século XX foi caracterizada pelo surgimento dos sindicatos e pelas disputas entre capital e trabalho influenciada pelas ideologias socialistas e pelos avanço do Partido Social Democrata, socialista, pela Europa.

Ferreira (2001, p.79) comenta que a partir do surgimento e desenvolvimento dos sindicatos o operariado desenvolveu “um processo reivindicativo e de luta pela emancipação social.” A partir da Organização Científica do Trabalho nos Estados Unidos e em alguns países da Europa ocidental, os conflitos emergem e se intensificam nas empresas. Para controlá-los surge a intervenção do Estado mediante a elaboração de legislações trabalhistas e criação de política social e de saúde.

Visto sob o vértice da psicanálise considera-se que a própria teoria da administração científica tenha surgido de forma a domesticar o caos no qual reinava o empirismo administrativo, reforçando aquilo que se tem dito sobre liderança que,

banheira. Ordenou aos filhos que o observassem várias vezes demonstrar esta técnica e sentou-se, em uma ocasião, no carpete da sala para fazer a demonstração às filhas”

⁷⁹ Segundo Chiavenato (2000, p. 108) a Teoria das Relações Humanas originou-se dos seguintes fatos: ‘necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano[...]; desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia [...] e suas primeiras aplicações à organização industrial; as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin [...], a sociologia de Pareto; as conclusões da Experiência de Hawthorne”. Tais idéias, quando se examinam as condições políticas e econômicas do país que lhes deu origem, surgiram em um período no qual a famosa quebra da bolsa de valores de 1929, no governo de Hebert Hoover, cederam lugar à política de desenvolvimento econômico, o New Deal, no governo de Franklin Delano Roosevelt. O país recuperava-se através de uma política de pleno emprego. Entretanto, o mesmo autor (p. 2000) apresenta críticas a respeito do caráter manipulativo dos expedientes administrativos ao empregar técnicas para evitação do conflito organizacional e, desta forma, impingir uma ideologia de maneira subreptícia.

mais forte ela se torna, quanto maior é a insegurança reinante.

O sistema administrativo aviltante imposto através de lideranças autocráticas, objeto de rebeliões, possui uma grande similaridade com o que foi descrito por Freud (1910) a respeito do pai primevo e a insurreição de seus filhos, conforme foi dito no capítulo III.

Igualmente, se se examinam as características de dominância entre os primatas, traços semelhantes hão de ser encontrados na condução de grupos: a demarcação das posições sociais dentro do grupo, a determinação da movimentação do grupo, o controle sobre a direção da marcha. Assim, de certa forma, se Taylor equiparava seus operários a bois, a organização de seu tempo era liderada à maneira dos primatas.

Em uma época em que a antiga necessidade da habilidade humana para a produção fora transferida para a máquina – sem que se delongue em consideração os aspectos éticos envolvidos nesta postura – este tipo de liderança, que em muito se assemelha também à liderança narcísica pelo desprezo aos demais, cumpriu sua função.

Entretanto, o panorama social na última metade do século XX, foi alterado pelo surgimento de tecnologias que vieram impor uma nova concepção sobre as formas de produzir. No próximo segmento tratar-se-á das repercussões que o advento destas tecnologias provocaram sobre o mundo do trabalho.

5.2 Revolução da Informação e Comunicação

Castells (1999), tratando das revoluções representadas pelo surgimento de novas tecnologias, cita Stephen J. Gould: “[...] *the history of life, as I read it, is a series of stable states, punctuated at rare intervals by major events that occur with great rapidity and help to establish the next stable era*”⁸⁰, para afirmar que no final do século XX atravessava-se um destes raros intervalos na história. Intervalo este, caracterizado pela transformação da “cultura material” surgida a partir de um novo paradigma tecnológico resultante das tecnologias da informação.

Este tempo, de muitas indefinições e insegurança, é ainda tão novo que sequer se possui consenso sobre sua designação. Para Beck (1992) por suas

⁸⁰ [...] a história da vida, como eu a leio, é uma série de estádios estáveis, matizados por raros intervalos com grandes eventos que acontecem com muita rapidez e ajudam a estabelecer a seguinte Era estável

características de imposição de riscos que podem atingir inclusive as gerações ainda não nascidas, trata-se de uma Sociedade de Risco. Negroponte (1996), ao considerar a possibilidade aportada pelos *bits*, em contraposição ao átomo, a todos setores da vida, denomina a atual época de Sociedade da Informática, aventando a hipótese de que se ingressa em uma Era da Pós-informação caracterizada pela remoção das fronteiras geográficas. Giddens (1995), por considerar que ainda não houve uma ruptura suficiente ampla e profunda que permitisse a consideração dos atuais tempos opostos à modernidade, designa a sociedade atual de Alta Modernidade. Toffler (2000, p.23) comentando que se tateia à procura de palavras para descrever a potência e o alcance das modificações de nossa época, diz:

Alguns falam de uma Idade Espacial, de uma Idade de Informação, de uma Era Eletrônica ou de uma Aldeia Global que se anuncia. Zbigniew Brzezinski disse-nos que enfrentamos uma 'idade tecnocrônica'. O sociólogo Daniel Bell descreve a vinda de uma 'Sociedade Pós-Industrial'. Os futuristas soviéticos falam da RTC – a 'Revolução Tecnológica Científica'. Eu mesmo já escrevi extensamente sobre a chegada de uma 'sociedade superindustrial'. Nenhum destes termos, porém, inclusive o meu, é adequado.

Castells (1999), denomina a atual sociedade de Sociedade em Rede, em virtude de que a Revolução da Informação e da Comunicação possibilita a diluição das fronteiras geográficas e a comunicação em tempo real mediante a *www* (*World Wide Web*).

O que definitivamente se sabe a partir da História da Civilização, é que uma sociedade, segundo Levy (1995), pode ser compreendida através de dois vértices: o da comunicação e o da tecnologia. Ambos alteram os processos de produção.

A análise que considera o vértice da comunicação divide a história do Homem em três grandes fases: a sociedade oral primária, a sociedade da escrita e da imprensa (oral secundária) e a sociedade das telecomunicações e da informática. A cada um destes estágios corresponderia uma determinada forma do “fazer” e do “saber” humanos. A etapa da sociedade oral primária corresponde, sob o ponto de vista da análise com base na tecnologia, à sociedade agrícola e pastoril; com a invenção da imprensa e a disseminação dos livros, a fisionomia social transformou-se na sociedade da imprensa e da escrita e, daquela inovação, surgiu a sociedade Industrial; sob o influxo das telecomunicações e da Informática, a sociedade novamente modifica-se e são introduzidos nos processos de produção a automação, a globalização e a reengenharia de processos.

Na sociedade oral primária valorizava-se a memória, a audição e a linguagem oral; na sociedade da escrita e da imprensa, com a difusão do conhecimento, constituem-se as teorias científicas, valorizam-se o pensamento lógico, a crítica (como capacidade de estabelecer juízo), a produção intelectual e, com a possibilidade de documentação escrita, consolida-se a História; na sociedade das telecomunicações e da informática, os fenômenos de “desencaixe” – conceito formulado por Giddens (1995) e que corresponde à ruptura entre espaço e tempo⁸¹ – são a tônica do processo e se traduzem nas possibilidades de intercâmbio de conhecimentos durante a sua produção, na eliminação de fronteiras geográficas, étnicas, científicas e etárias e pela solução de problemas, a partir da congregação de possibilidades e da combinação de conhecimentos interdisciplinares (hipertexto). O eixo deste processo desloca-se da memória e do conteúdo informativo para um novo paradigma: o da administração das informações e o da criação de conhecimento.

Sob o ponto de vista das organizações, segundo Thomas H. Davenport e Laurence Prouzac (1999, p. 26), tais alterações paradigmáticas têm resultado no fato de que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela *coletivamente* sabe, aliado à eficiência com que ela usa esse conhecimento e a prontidão com que ela o *adquire*”.

Drucker (2001, p. 30), distinguindo informação de conhecimento, afirma que

Como a Revolução Industrial dois séculos atrás, a revolução da Informação até agora – isto é, desde os primeiros computadores, em meados da década de 1940 – apenas transformou processos que já existiam. [...] A revolução da Informação apenas transformou em rotina processos tradicionais de inúmeras áreas. [...] O comércio eletrônico é para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial – um avanço totalmente novo, totalmente sem precedentes, totalmente inesperado. Fazendo uma analogia com a ferrovia de 170 anos atrás, o comércio eletrônico está criando uma nova explosão, mudando rapidamente a economia, a sociedade e a política. [...] *O que chamamos de Revolução da Informação na verdade é uma Revolução do Conhecimento. [...] O segredo para manter a liderança na nova economia vai ser a posição social dos profissionais do conhecimento e a aceitação social de seus valores.* (grifo meu)

De maneira correlata à Revolução Industrial, a introdução das tecnologias de informação e comunicação no meio empresarial afetou o mundo do trabalho

⁸¹ O conceito de desencaixe formulado por GIDDENS (1995, p.29) é o de ‘deslocamento’ das relações sociais de contextos locais de interação e sua reestruturação através de extensões indefinidas de tempo-espaço”.

provocando mazelas correlatas àquelas do século XVIII. Segundo Ferreira (2001, p. 95),

com a invenção e inovação tecnológicas e as mudanças na organização do trabalho, a estabilidade normativa dos grupos socioprofissionais, corporizada na negociação coletiva e na contratação coletiva, foi se deteriorando rapidamente. Entre os fatores que estiveram na origem dessa tendência, destacam-se a reestruturação das qualificações do fator de produção no trabalho, o aumento do desemprego e da precariedade dos vínculos contratuais. [...] Nessas circunstâncias, hoje, assiste-se a uma diminuição progressiva das taxas de sindicalização e à perda de representatividade socioprofissional por parte dos sindicatos. [...] No mesmo sentido, os milhões de desempregados e de contratados com vínculos precários, que não param de crescer (Rifkin, 1996), vêem-se impedidos não somente de trabalhar em condições normais, mas também de auferir rendimentos e outras regalias sociais, políticas e culturais.

Desta forma pode-se dizer que se existem pontos comuns entre a Revolução Industrial e a Revolução da Informação e da Comunicação, sua maior diferença repousa na gestão do conhecimento. Da mesma maneira que as habilidades do saber-fazer humano foram transferidas para as máquinas, na atualidade as informações são acumuladas e transferidas para as novas tecnologias. Entretanto, informações são meros dados que necessitam ser organizados para que produza conhecimento. Disto resulta, segundo Machado (2001, p. 184), que

Em termos de habilidades, o que se requer é saber identificar tendências, limites, problemas, soluções e condições existentes; associar, discernir, analisar e julgar dados e informações, usando um raciocínio ágil, abstrato" (...) utilizando "conhecimentos extraídos e transferidos de outras experiências, demonstrando predisposição para o trabalho grupal, dispondo de recursos de comunicação oral, escrita, visual, de forma a se mostrar com condições de mobilidade, flexibilidade e adaptação às mudanças. Tais habilidades são consideradas importantes para que o trabalhador tenha condições de treinabilidade e saiba continuar aprendendo com autonomia"(p.183) [...] "Trata-se de desenvolver a capacidade de inovar, de produzir novos conhecimentos e soluções tecnológicas adequadas às necessidades sociais[...](p. 185)

Bento (2001, p.104) referindo-se à Era da Informação e de suas implicações sobre a estrutura e processos de trabalho nas atuais organizações diz que, nestas podem ser detectados quatro níveis de influência das NTI (Novas Tecnologias da Informação). No primeiro nível, há o surgimento de uma infra-estrutura essencial que possibilita o acesso direto a clientes e fornecedores, possibilitando, também, a ligação de subunidades internas da organização. Em segundo lugar, a implementação das NTI oferecem vantagens competitivas, pois melhora a qualidade de serviços e produtos ao mesmo tempo em que possibilita a redução de custos decorrente da maior eficiência nos processos de produção de bens tangíveis ou

intangíveis. Em terceiro lugar, estas tecnologias permitem fazer face a uma crescente economia globalizada, aos ciclos de vida cada vez mais curtos dos produtos e à necessidade de controle de custos, através das informações disponíveis *on-line*. Em último lugar, a própria inovação tecnológica produz um contínuo avançar na gestão das tecnologias da informação e nos sistemas de informação visando otimizar a gestão da informação.

Este autor refere-se à necessidade de responder às solicitações “cada vez mais heterogêneas e diversificadas, oriundas de envolvimento econômico, culturais, sociais, políticos e tecnológicos” como “permanente turbulência evolutiva”.

Desta turbulência resultam conceitos como *Time Based Competition*⁸², que tratam da redução do tempo de resposta às evoluções do mercado, ratificando a necessidade de mudança, pois, na atual conjuntura, só as organizações capazes de adaptar-se rapidamente podem conquistar e manter seu mercado. A rapidez de reação deve atingir todos os campos: produtos, produção, distribuição e serviços.

Neste contexto, diz Bento (2001, p. 109), a colaboração entre indivíduos e grupos constitui um

processo de criação de valor vital para o sucesso das organizações, que as estruturas de comunicação e de trabalho em equipe, como eram encaradas tradicionalmente, já não conseguem suportar. Estas estruturas, hierarquizadas, deixaram de responder às novas aspirações dos atores organizacionais e às necessidades de flexibilidade e adaptação que as regras da nova economia global impõem.

Com efeito, o trabalho colaborativo ou cooperativo torna-se incrementado também a nível inter-organizacional visando à ação conjunta e coordenada para o alcance de objetivos, comuns ou diferentes, a partir dos recursos de que necessitam, com vantagem para todos os participantes.

Bento (2001, p. 113) afirma que, face a isto, as atuais organizações devem atentar para modificações relativas à força de trabalho; no recrutamento de indivíduos com novas competências e perfis profissionais; no abandono de modelos burocráticos-mecanicistas, com a eliminação de níveis hierárquicos, fazendo surgir equipes semi-autônomas de trabalho. Sobre este último item, Mintzberg (1979, p. 54) criou o conceito de “constelações de trabalho” para especificar os diferentes

⁸² Conceito veiculado nas obras: *Competing Against Time*, de George Stalk e Thomas Hout (The FreePress, 1990); *The Product Development Challenge*, de Kim Clark e Steven Wheelwright(HBS Press,1995); e *Produce Juggernauts*, de Jean-Philippe Deschamps (HBS Press,1995).

tipos de relações que as pessoas estabelecem nas organizações, a partir de afinidades profissionais ou não, e que podem assumir a forma de ligações verticais, horizontais ou mistas.

O trabalho em grupo é um fato decorrente da passagem da sociedade industrial para a sociedade de informação, a partir da qual se formou novas expectativas a respeito da força de trabalho dando origem a novos padrões comportamentais e a uma maior necessidade de participação e comunicação.

Tais padrões comportamentais implicam atuação cognitiva a partir da multiquificação, privilégio do raciocínio lógico, capacidade de abstração e de aprender a aprender em detrimento do aprender a fazer. (Machado, 2001; Hirata, 2001; Drucker, 1995; Harvey, 1995)

O Quadro 1 retrata as diferenças entre o fordismo e os atuais modelos de gestão fundados no modelo japonês.

Quadro1: Contraste entre o fordismo e a acumulação flexível segundo Swyngedouw

<i>Produção fordista</i> <i>(baseada em economias de escala)</i>	<i>Produção just-in-time</i> <i>(baseada em economias de escopo)</i>
O PROCESSO DE PRODUÇÃO	
produção em massa de bens homogêneos	produção em pequenos lotes
uniformidade e padronização	produção flexível e em pequenos lotes de uma variedade de tipos de produto
grandes estoques e inventários	sem estoques
testes de qualidade <i>ex-post</i> (detecção tardia de erros e produtos defeituosos)	controle de qualidade integrado ao processo (detecção imediata de erros)
produtos defeituosos ficam ocultos nos estoques	rejeição imediata de peças com defeito
perda de tempo de produção por causa de longos tempos de preparo, peças com defeito, pontos de estrangulamento nos estoques, etc.	redução do tempo perdido, reduzindo-se a "porosidade do dia de trabalho"
voltada para os recursos	voltada para a demanda
integração vertical e (em alguns casos) horizontal	integração (quase-) vertical, subcontratação
redução de custos através do controle dos salários	aprendizagem na prática integrada ao planejamento a longo prazo
TRABALHO	
realização de uma única tarefa pelo trabalhador	múltiplas tarefas
pagamento <i>pro rata</i> (baseado em critérios da definição do emprego)	pagamento pessoal (sistema detalhado de bonificações)

alto grau de especialização de tarefas	eliminação da demarcação de tarefas
pouco ou nenhum treinamento no trabalho	longo treinamento no trabalho
organização vertical do trabalho	organização mais horizontal do trabalho
nenhuma experiência de aprendizagem	aprendizagem no trabalho
ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplinamento da força de trabalho)	ênfase na co-responsabilidade do trabalhador
nenhuma segurança no trabalho	grande segurança no emprego para trabalhadores centrais (emprego perpétuo). Nenhuma segurança no trabalho e condições de trabalho ruins para trabalhadores temporários
C. ESPAÇO	
especialização espacial funcional (centralização / descentralização)	agregação e aglomeração espaciais
divisão espacial do trabalho	integração espacial
homogeneização dos mercados regionais de trabalho (mercados de trabalho espacialmente segmentados)	diversificação do mercado de trabalho (segmentação interna do mercado de trabalho)
distribuição em escala mundial de componentes e subcontratantes	proximidade espacial de firmas verticalmente quase integradas
D. ESTADO	
regulamentação	desregulamentação / re-regulamentação
rigidez	flexibilidade
negociação coletiva	divisão / individualização, negociações locais ou por empresa
socialização do bem-estar social (o Estado do bem-estar social)	privatização das necessidades coletivas e da seguridade social
estabilidade internacional através de acordos multilaterais	desestabilização internacional; crescentes tensões geopolíticas
centralização	descentralização e agudização da competição inter-regional / interurbana
o Estado / cidade "subsidiador"	o Estado / cidade "empreendedor"
intervenção indireta em mercados através de políticas de renda e de preços	intervenção estatal direta em mercados através de aquisição
políticas regionais nacionais	políticas regionais "territoriais" (na forma de uma terceira parte)
pesquisa e desenvolvimento financiados pelas firmas	pesquisa e desenvolvimento financiados pelo Estado
inovação liderada pela indústria	inovação liderada pelo Estado
E. IDEOLOGIA	
consumo de massa de bens duráveis: a sociedade de consumo	consumo individualizado: cultura "yuppie"
modernismo	pós-modernismo
totalidade / reforma estrutural	especificidade / adaptação
socialização	individualização; a sociedade do "espetáculo"

Fonte: Swyngedouw (1986) *apud* HARVEY, D., 1993

5.2.1 O Paradoxo

O entendimento da atual sociedade como paradoxo não é novo. Charles Handy (1995) já havia empregado esta terminologia, Era do Paradoxo, para descrever as contradições atuais.

Entre os paradoxos mencionados por este autor, apontam-se outros que interessam especificamente aos objetivos deste trabalho. Trata-se, daqueles representados, de um lado, pelo ressurgimento das Teorias Neo-carismáticas de liderança e de modelos de gestão que, ao serem implementados fora de seu contexto sócio cultural, assumem a feição taylorista de organização; de outro, a necessidade de que as organizações possuam um novo modelo para gerenciamento de pessoas, como já foi visto.

A primeira premissa é relativa ao fato de que a instabilidade dos vínculos empregatícios, o surgimento do desemprego estrutural, o enfraquecimento sindical, da forma como foi tratada por Ferreira (2001), evoca o início da Primeira Revolução Industrial e, de certa forma, reúne as condições essenciais para que surja o líder miticamente encarnado como “herói solitário”, carismático e narcísico.

A segunda premissa, funda-se no fato de que, com o desaparecimento das fronteiras geográficas, o surgimento de organizações virtuais, a profunda alteração na economia, que passa a ser globalizada, a vastidão de informações disponíveis, passam a exigir contato com a diversidade de culturas e de teorias, impelindo à mudança organizacional.

Neste cenário, diz Kovács (2001, p. 46): “Os indivíduos são cada vez mais escolarizados, com competências cognitivas mais elevadas e têm novos valores e aspirações dificilmente compatíveis com o modelo taylorista, tais como autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional” aos quais se somam o desejo de participação.

Conclui a autora (op.cit., p. 46) que:

Sendo o ideal a autonomia individual (realização pessoal, respeito pela singularidade subjetiva), tornam-se necessárias estruturas organizacionais adequadas a esse ideal. Rejeitam-se cada vez mais as estruturas uniformes e as relações autoritárias a favor de normas organizacionais mais flexíveis e participativas que estimulam a criatividade e a iniciativa dos indivíduos.

Leite (2000, p. 47) afirma que, embora se trate de iniciativa tímida, “alguns

estudos recentes parecem estar indicando alguma mudança na postura dos empresários brasileiros”. A autora cita como exemplo disto a pesquisa realizada por Gitahy e Rabelo (1991) sobre as estratégias de recursos humanos das empresas de auto-peças da região de Campinas, na qual foi sublinhada a

preocupação do patronato com a escolarização e estabilização da mão-de-obra, bem como com propostas de modificações nas estruturas de cargos e salários que vêm levando a ‘um notável enxugamento do número de cargos na empresa, diminuindo as fortes diferenças hierárquicas que caracterizam a maior parte das empresas brasileiras. (Gitahy e Rabelo, 1991, p. 26)

Ainda segundo aquela autora, Humprey, em pesquisa realizada em 1991, encontrou tendências similares nas empresas do Rio Grande do Sul, nas quais são observadas a implementação de políticas de treinamento e estabilização da mão de obra.

Entretanto, em geral, as firmas não oferecem garantia de estabilidade, segundo Humprey (1991, pp. 12-13 *apud* Leite, 2000, p. 48), “em parte por causa da incerteza das condições macro-econômicas no Brasil e em parte porque elas querem manter o direito de demitir os trabalhadores que não cooperam”.

Naturalmente, empregados que se acostumaram a apresentar tão somente desempenho funcional (realização de tarefas atribuídas) no transcurso de aproximadamente um século, haverão de encontrar dificuldades para o desempenho dinâmico (tomar iniciativas além daquilo que ao empregado é atribuído) e desempenho social (capacidade de relacionamento, no qual se incluem as habilidades comunicativas). Portanto, levanta-se como hipótese não a vontade ativa de não cooperar – o que redundaria na concepção taylorista da natureza humana –, mas um longo período de tempo no qual o empregado foi submetido à disciplina as ordens emanadas de seus superiores hierárquicos e pelo controle de seu cumprimento. Se, de um lado exige-se um novo perfil de empregados para os atuais tempos, necessariamente há de haver um novo perfil de liderança/gerência.

Observa-se entretanto, que ao lado do desejo de mudar as formas de gerenciamento das organizações, permanece ainda uma forte tendência a repetição de modelos de gestão ultrapassados na prática organizacional. A respeito disto, diz Robbins (2001, p. 323):

Muitos líderes não estão preparados para enfrentar a mudança para equipes. Como revela um proeminente consultor, “mesmo os executivos mais capazes enfrentam problemas com a transição, pois todas aquelas coisas de comando-e-controle que foram encorajados a fazer até então se tornam inapropriadas. Não há mais sentido nessas capacitações”.

A intenção de mudança de paradigma é observável mediante a quantidade de publicações a respeito deste tema e, mesmo, na elaboração de documentos internos ou públicos. Afirma Leite (2000, p. 49) que o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial – instituição que congrega os 20 mais importantes grupos empresariais do país - elaborou um documento interno no qual

se encontram inúmeras alusões à necessidade de formação e treinamento da mão-de-obra e de melhoria do sistema educacional do país no sentido de garantir a formação básica dos trabalhadores brasileiros, assim como uma análise das atuais relações gerenciais/trabalhistas como um elemento que contribui para o atraso tecnológico das empresas brasileiras, tendo em vista seu caráter anacrônico, que encara o trabalho como um custo e não como um recurso primordial da produção, dando pouca atenção à participação, ao treinamento e à formação de operários polivalentes.

Também, em sentido amplo, preocupa-se a Sociedade Civil que, recentemente, no dia 08/12/03, elaborou um documento, em Genebra, contendo uma “*Declaração da Sociedade Civil para a Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação (CMSI)*.” O documento - em anexo ao final deste trabalho - evidencia não a realidade, mas o sonho coletivo acerca de uma nova política fundada nos “princípios sagrados na Carta das Nações Unidas e na Declaração Universal dos Direitos do Homem”. O primeiro destes documentos mencionados foi assinado em 26/06/45 e entrou em vigor em 24 de outubro do mesmo ano. O segundo, foi promulgado em 10/12/48.

Apesar disto, especialmente nos propósitos relativos às empresas, afirma Kovács (2001, p. 43), “o modelo taylorista-fordista continua a ser o modelo dominante, uma vez que, apesar das mudanças tecnológicas e organizacionais introduzidas, não há ruptura nos princípios que fundamentam a organização e o funcionamento das empresas, nem no conteúdo das relações sociais de trabalho.”

A esta conclusão fazem coro diversos autores, entre os quais Salerno, Ferreira et al (1991), Carvalho e Schimitz (1990), e Humprey (1990). Em especial, Salerno (1991, p. 8) apontando a ausência de autonomia do operariado nas empresas brasileiras que tentam se modernizar mediante a adoção de métodos organizacionais fundados no modelo japonês, afirma que aqui “o modelo deixa de

ser japonês para se tornar nissei”.

Assim, a japonização do ocidente através dos princípios *just-in-time*, qualidade total e trabalho em grupo, considerando o modelo *lean production*, ao ser introduzido de forma independente do contexto social próprio, reduz-se à ótica tecnicista, sem transformações estruturais, da organização taylorista.

Face a isto, Bonazzi (*apud* Kovács, 2001, p. 56) diz que a degradação da qualidade de vida nas empresas atuais quase reproduz o que deveria ser o trabalho na organização taylorista: “ritmos intensificados, horários prolongados, sindicato destruído e subalterno, clima de sutis e sufocantes pressões para obter a ilimitada disponibilidade dos assalariados.”

Neste clima organizacional, a capacidade de pensar reflexivamente, criar e inovar para fazer face à mudança pode existir? Se, de outro lado, como afirmam as recentes pesquisas, criam-se documentos e novas políticas organizacionais, podem os indivíduos acostumados à heteronomia mudar seu comportamento a partir daquilo que dele se espera?

No próximo segmento, resgatando as informações oferecidas pela psicanálise, tentaremos oferecer uma resposta à questão.

5.2.2 Pensando no Paradoxo

Se Stephen J. Gould (*apud*, Castells, 1999), interpretava que a história da vida era tecida por uma série de estádios estáveis, matizados por raros intervalos com grandes eventos que acontecem com muita rapidez e que ajudam a estabelecer a seguinte Era estável. Heiftetz (1994) amplia este entendimento. Diz, este autor, que grandes eventos são fruto de desequilíbrio dinâmico cuja finalidade é a promoção de respostas adaptativas que, em última análise, promovem o desenvolvimento.

Heiftetz (1995) considera que os sistemas de vida exigem equilíbrio e respondem às ameaças trabalhando para reestabelecer o equilíbrio ou para mantê-lo. Assim, “these responses to disequilibrium are the product of evolutionary adaptations that transformed into routine problems what were once nearly overwhelming treats”⁸³

Tal compreensão é encontrada em autores como Kneller que afirmando que o conhecimento origina-se do medo e do assombro remete-se a Epicuro: (*apud* KNELLER, 1974, p. 11) que dizia que

Se não fossemos perturbados por apreensões acerca dos fenômenos no céu e a respeito da morte, se nada disso nos afetasse de um modo ou de outro, e também se não fossemos perturbados por nosso fracasso em perceber os limites das dores e dos desejos, não teríamos necessidade alguma de estudar a natureza.

Sob esta perspectiva, todo o desequilíbrio é dinâmico no sentido de que ele, ao produzir angústia dentro de parâmetros suportáveis, induz os indivíduos ao trabalho adaptativo visando a modificação da realidade.

Heifetz (1995) distingue a adaptação das espécies – operada por mecanismos genéticos – da adaptação humana. Embora esta última decorra de uma evolução biológica, do córtex cerebral, alterando a inteligência, o processo adaptativo entre humanos é realizado através do aprendizado intencional e é decorrente da capacidade que possuímos de pensar, podendo prever riscos e criar estratégias para a ação.

Diz Heifetz (1995) que quando as ameaças provenientes do meio exterior são subestimadas ou entendidas a partir de um só ponto de vista, o resultado é o não fornecimento de uma resposta adaptativa e a extinção de um organismo, sociedade ou organização. Para este autor, uma mesma realidade é interpretada de diferentes formas a partir dos valores que os indivíduos - da mesma cultura ou de outra, diferente – possuem. Assim, para que se logre uma apreensão da realidade adequada à compreensão de seus problemas, é necessário ao líder ouvir as diferentes vozes que veiculam diferentes experiências da mesma realidade e de suas dificuldades. Isto porque sobre a ocorrência de um fato encontram-se diferentes teorias a explicá-lo pois “o que é visto o é em função da teoria adotada pelo pesquisador”, (JAPIASSU, *apud* AMARAL, 1996, p. 23) já que componentes subjetivos sempre encontrar-se-ão presentes na percepção de qualquer fenômeno.

Na obra “O Mito da Neutralidade Científica”, Japiassu (*apud* AMARAL, 1996, p. 23)”, diz que:

[...] a objetividade não existe. O que existe é uma objetivação aproximada ou um esforço de conhecer a realidade naquilo que ela é e não naquilo que gostaríamos que ela fosse. Bachelard fala de conhecimento aproximado. Sem dúvida, o projeto do conhecimento científico é atingir a realidade naquilo que ela é. Mas esse projeto é irrealizável. Só conhecemos o real como nós o vemos; o sujeito constrói o objetivo de sua ciência. A objetividade não passa de um ideal: nenhum sujeito a realiza. Donde o conceito de objetivação. (Grifo meu)

⁸³ As respostas ao desequilíbrio são produtos da adaptação evolutiva que transforma a solução de problemas em rotina.

ANDRADE (*apud* AMARAL, 1996, pp. 22 e 23) afirma que a grande fantasia da nossa época é o

“mito da neutralidade científica, o mito que afirma a inexistência de mitos, o mito que expressa o desejo de uma transparência completa do real e, conseqüentemente, de um domínio absoluto da razão sobre a natureza e o próprio homem. Na verdade, é apenas um mito antigo com roupagem nova” e que “graças aos instrumentos teóricos elaborados por Marx, Freud, Husserl, Marcuse e tantos outros, já sabemos que por detrás da pureza, da objetividade e da serenidade da ciência oculta-se o vulcão de nossas paixões, de nossos desejos e de nossos interesses” (grifo meu)

A discussão em torno da objetividade, inspira-se no princípio da não-contradição de Aristóteles, segundo o qual uma coisa é o que ela é, não podendo então ser ao mesmo tempo outra coisa e menos ainda o que a contradiz. Tal concepção essencialista, na atualidade, é discutida por autores como ATLAN (1976) e LUPASCO (1951) entre outros.

ATLAN (1986, p. 177-180 *apud* PATRICK, P.), conclui que:

O enunciado do princípio aristotélico de não-contradição, "A" não pode ser ao mesmo tempo não-A", não pode descrever a realidade uma vez que anuncia uma negação. Essa projeção do pensamento sobre a realidade não descreve necessariamente a realidade. O postulado inverso dizendo que a realidade é contraditória - embora também pelas mesmas razões indemonstrável - também é compreensível. Verdadeiro ou falso não é o único instrumento possível de conhecimento. Existem lógicas com muitos valores para as quais o indeterminado, por exemplo, é uma categoria do saber (grifo meu)

Stéphane Lupasco (1987) que examina o princípio da não-contradição a partir da Física, diz que em virtude do princípio de não-contradição, toda problemática contraditória, remetendo ao isso ou aquilo, conduz a uma anulação dos termos e engendra o nada, pois "para que um sistema exista, é necessário que os elementos que o constituem se atraiam e se repilam ao mesmo tempo (...), portanto, que os elementos energéticos contenham em si mesmos forças de associação e forças de dissociação simultâneas". (ECO, U.,1965, p. 30 *apud* PATRICK Paul).

Concordando com Atlan (1986) e Lupasco (1987), acredita-se que objetividade e subjetividade não se excluem mutuamente, mas constituem, em conjunto, formas de apreensão diferentes de uma mesma realidade na qual irá variar o grau de predominância do componente objetivo ou subjetivo. Qualquer conceito por exemplo, para que seja adequadamente formulado necessita conter referência ao

gênero próximo e à diferença específica. Ao se nomear a diferença específica, esta é incluída como contraditório pertinente ao todo percebido.

Tais argumentos oferecem força de negação à idéia que exalta o líder carismático como detentor de uma visão a ser inoculada no coração e mentes dos liderados, pois “(...) o campo de realidade que é abarcado por uma teoria permite sempre várias explicações alternativas, todas elas válidas em princípio” (HERRERA, *apud* NOGUEIRA, 1993, p.41) e a ciência – mesmo quando relativa ao seu significado etimológico (*scire* = aprender, conhecer) - não pode ser reduzida a uma forma de conhecer. (Minayo 1994).

Desta forma, não há detentor da verdade. Amaral (1996, p.45) afirma que, segundo a teoria consensual, *ela resulta, antes, do consenso ou do acordo entre os indivíduos de uma determinada comunidade ou cultura quanto ao que consideram aceitável ou justificável em sua maneira de encarar o real.* [...] (grifo meu)

Esta tarefa não é nada simples, mas “a angústia da incerteza, o sentir-se perdido e a descoberta tão decepcionante de que nossas verdades não são a verdade, constituem parte essencial da processualidade de nossa razão, e devem acompanhar-nos até o túmulo”. (grifo meu)

Destes argumentos deduz-se igualmente a importância que vêm sendo conferida à gestão do conflito organizacional como instrumento de diagnose e mudança organizacional.

A necessidade de mudança, segundo Heifetz (1995), pode se originar de diferentes tipos de modificações externas que podem ser classificadas segundo sua possibilidade de resolução pela técnica, ou não. Assim, as situações por ele denominadas de tipo I, representam eventos inesperados para os quais já se possui uma resposta no repertório. Estas ocorrências nada mais demandam do que o trabalho técnico a ser colocado em marcha, pois se trata de oferecer um padrão já consolidado de respostas. Esta modalidade de acontecimento, se produz angústia, fá-lo-á em nível reduzido pelo seu caráter inesperado, porém previsível quanto ao seu desfecho. As situações classificadas como do tipo II, são aquelas em que o conhecimento existente pode representar um paliativo até que se descubram novas formas de enfrentamento do problema. Assim, estas ocorrências demandam dois tipos de resposta: uma técnica, que minoriza o problema e outra, adaptativa que requer esforço de investigação. As situações do tipo III são referidas por Heifetz (1995) como aquelas para as quais não se conhece o problema e, igualmente, se

desconhece qualquer solução . Nestas se inclui o “trabalho adaptativo” a ser realizado, não por um único indivíduo – o líder – mas pela possibilidade de que este possui de conter sua própria angústia e levar seus seguidores a trabalhar com a questão surgida no sentido de obtenção das respostas a partir da diversidade de enfoques que, inevitavelmente, surgirão. Segundo este autor, é precisamente neste momento, de crise, que pode surgir nos seguidores o sentimento de dependência inadequada, pois nos voltamos para a autoridade com a esperança de que ela venha a resolver nossas dificuldades e frustrações. Paralelamente, é esta ocasião que mais requer que o líder suporte a própria angústia para não desempenhar o papel a ele atribuído pelos seguidores, mediante a implementação de soluções falsas destinadas apenas a apaziguar a angústia, e possa auxiliá-los a desenvolver uma dependência adequada. Por dependência adequada, Heifetz entende a interdependência, sendo esta uma rede de dependências apropriadas, baseadas numa realística percepção do que os outros podem fazer. Desta forma, interdependência é também dependência mútua, relação simétrica.

Para exemplificar a dependência mútua, Heifetz (1995) cita uma operação de trabalho muito próxima àquilo que a teoria da qualidade chama de cliente interno: o trabalho de um depende daquele efetuado por outro. Quando as expectativas são satisfeitas em uma relação que implica poder e dependência, há aumento da reputação e influência de um ator face ao outro. A dependência é derivada do mútuo interesse e das ferramentas para efetivar este interesse no contexto da organização.

A capacidade humana para gerar complexos sistemas de autoridade é essencial para nossa adaptabilidade e criatividade. Sem esta capacidade para nós nos organizarmos para resolver problemas, as civilizações não existiriam, diz Heifetz (1995).

Desta forma explica-se o fato de que exatamente em duas situações de “desequilíbrio dinâmico”, classificáveis em situações do tipo III, nas duas Revoluções (Industrial e da Informação e Comunicação), surgiram teorias de liderança que apontavam e apontam o carisma do líder como essencial à sobrevivência organizacional.

Igualmente, pode se dizer que o líder se dispõe a executar este papel, que coincide muito mais com a dominância entre os animais do que efetiva autoridade fundada no reconhecimento da própria potência e naquela dos demais para a realização do trabalho adaptativo, parece fortemente infundido de uma elevada dose

de narcisismo e, portanto, de uma baixa tolerância à frustração.

Grande parte das vezes, as respostas adaptativas às situações denominadas por Heifetz (1992) como do tipo II e III, para que logrem resultado, dependem do esforço de todos para a análise da situação problema através de entendimentos multifocais. Isto demanda tempo e contato com elevado nível de tensão mental que poderia, caso não contida, suscitar condutas onipotentes e imediatistas cujo resultado é a negação da realidade. De início, quando o líder, consciente ou inconscientemente, passa, no momento de crise, a atuar como o pai idealizado que cada um dos seguidores guarda como experiência de suas infâncias, já está efetivando a negação de si mesmo e daqueles que nele confiam, pois sequer o líder é na realidade o depositário de toda grandeza atribuída ao pai pela criança e, sequer os seguidores são efetivamente crianças. Esta gratificação é alucinatória e típica dos processos primários de pensamento, não conduzindo – senão eventualmente, por sorte – a uma resposta que logre modificação da realidade para atendimento dos desejos e necessidades.

Entendido através da psicanálise de Klein, o que mobiliza o comportamento do líder no sentido de fazer face aos problemas de uma realidade, sozinho, pode ser compreendido muito mais como angústia paranóide (temor de ser lesado pelo objeto) - representada, por exemplo, pelo temor de ser deposto, ser considerado ineficaz – e defesa a ela, do que um efetivo desejo de reparação, própria da angústia depressiva e da defesa contra ela.

Por outro lado e pelo mesmo ângulo da psicanálise de Klein e Bion, a postura de análise multifocada da realidade (concurso de outros pontos de vista sobre a realidade problema) prende-se à Posição depressiva e, nesta, a capacidade negativa é possibilidade para instauração do pensamento sano.

Assim, o ressurgimento das Teorias Neo-carismáticas de liderança, ao propor o retorno à idealização de um indivíduo que por seus dotes extraordinários conduza os destinos de uma organização a partir da influência dos seguidores para atingir a visão organizacional por ele estabelecida, pode conduzir uma organização à extinção, pois, sob a rubrica de liderança carismática, pode se ocultar o exercício da liderança narcísica e, tais líderes não imaginam que aquilo que traçam como visão organizacional pode tão somente representar delírio megalomaniaco ou paranóico desvinculado da realidade.

Este entendimento também se faz presente, sob a perspectiva do ego, em Nash

(2001), quando este afirma que apesar do líder ser uma pessoa autoconfiante e possuir habilidade para pensar independentemente, ao exceder em sua autoconfiança, surge o desprezo à realidade e a insensibilidade às necessidades e direitos do grupo que lidera.

Os estudos de Ketz de Vries (1987) apontam a atuação perversa destes líderes que buscam, em última análise, a manutenção da própria imagem onipotente e depurada de qualquer falha e impossibilidades humanas. Bergamini (1997), igualmente tratando da análise de Ketz de Vries, afirma que os defeitos característicos deste líder são a busca de seguidores leais e não críticos, a tomada de decisões sem base em informações adequadas, a não aceitação de conselhos de subordinados e iguais por crer que têm informações suficientes para decisões e a tendência a projetos grandiosos e ambiciosos para se glorificar. Nas palavras da autora (BERGAMINI, (1997, p.293):

Quando um projeto não vai bem, o líder ignora as informações negativas, reduzindo, portanto, a probabilidade de que correções possam ser feitas a tempo de evitar o desastre. Quando o fracasso é evidente, o líder recusa-se a admitir qualquer responsabilidade e, ao contrário, encontra bodes expiatórios para culpar.

Estes atores sociais apresentam baixa resiliência⁸⁴ à frustração onde quer que ela se encontre: fora ou em si mesmo.

Alves (1997, p.245), tratando, sob a perspectiva clínica, dos efeitos da frustração sobre alguns indivíduos, refere-se ao pensamento de Bion quando este diz que:

A onisciência surge em lugar do aprendizado pela vivência da experiência emocional, em indivíduos com baixa tolerância à frustração. Na observação clínica, o desenvolvimento da onisciência aparece como afirmações cujo significado é muito distanciado dos fatos e não resiste a correlação com aquilo que é o senso comum (*common sense*). São afirmações sobretudo autoritárias, muitas vezes disfarçadas em julgamentos ou apreciações de natureza moral ou religiosa. A percepção dos fatos fica distorcida, o que dificulta ou impede a apreensão do que é psiquicamente verdadeiro, bem como a discriminação daquilo que é falso. O autoritarismo surge para impor o que é verdade ou, o que é mentira. A percepção da verdade torna-se conflitante com afirmações referentes ao que deve ou não deve ser.

A despeito de ser esta uma observação confirmada pela clínica do autor, tal comportamento também é observado no “extra-muros” do *setting* analítico, especialmente naqueles líderes os quais Ketz de Vries denominou de narcisicos por

⁸⁴ Chiavenato (2000, p. 555) conceitua resiliência como “a capacidade de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo”. Aqui, o conceito de resiliência aplicar-se-á também aos distúrbios relativos às diferenças entre auto-imagem idealizada e eu real.

sua efetiva patologia narcísica.

Líderança, neste sentido, diferencia-se de chefia. O chefe tem de gerenciar pessoas, enquanto os líderes gerenciam com pessoas. Não havendo, na liderança, portanto, lugar para onisciência e onipotência. Em virtude disto, já no primeiro capítulo, afirmou-se que, para os propósitos deste trabalho, liderança e chefia seriam termos correlatos, pois:

Liderança é a presença, o espírito do indivíduo que lidera e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A boa liderança dá conta das necessidades e valores das pessoas [...]: leva em consideração a capacidade dos indivíduos com quem o líder compartilha esta liderança. Ela se adapta ao propósito e necessidades futuras da organização. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos e mais, muito mais. Só não podemos esperar que um indivíduo heróico possua todas estas características, a liderança, em última instância, precisa ser um sistema. O líder da próxima década e do próximo século e milênio deve compreender sistemas e deixar que a consciência de sistemas o informe sobre todos os planos e decisões". (SCHULTZ, 1998, p. 423) grifo meu

Assim, conforme Heifetz (1994, p.276)

Leadership, seen in these light, requires a learning strategy. A leader has to engage the people in facing the challenge, adjusting their values, changing perspectives, and developing new habits of behavior. To an authoritative person who prides himself on the ability to tackle hard problems, this may come as a rude awakening, But it should also ease the burden of having to know the answers and bear the uncertainty. To the person who waits to receive either "the vision" to lead or the coach's call, this may also seem a mixture of good and bad news. The adaptative demands of our societies require leadership that takes responsibility without waiting for revelation or request. One may lead perhaps with no more than a question in hand.⁸⁵

Entretanto, para que isto ocorra é necessário que a liderança seja estabelecida sobre uma identidade potente, a partir de uma auto-imagem realística, pois estudos mais acurados feitos sobre a motivação do comportamento do líder realizadas por McClelland (1975), Miner (1978), Stahl (1983), Hamel & Stahl (1981), McClelland & Boyatzis (1982) apontaram como fator importante no exercício da liderança a necessidade de poder, a baixa necessidade de afiliação e a elevada presença da competição, conforme foi tratado no capítulo 2. Nisto há o risco de que a liderança seja exercida, especialmente nos tempos atuais, por atores sociais que

⁸⁵ A liderança, vista sob esta luz, requer uma estratégia de aprendizado. O líder terá que engajar pessoas para fazer face à mudança, ajustando seus valores, mudando perspectivas, desenvolvendo novos hábitos de comportamento. Para uma pessoa autoritária que orgulha-se de si mesma por sua habilidade de tratar de difíceis problemas, isto pode significar um rude despertar. Mas também deveria aliviar o fardo de ter que saber as repostas e agüentar as incertezas. Para a pessoa que espera "receber a visão" para conduzir ou a instrução do treinador, isto também pode parecer uma mistura de notícias boas e más. As demandas adaptativas de nossa sociedade requerem que os líderes tomem a responsabilidade sem esperar pela revelação ou pedido. Talvez tenha que liderar sem mais do que uma questão nas mãos.

personifiquem o poder ao invés de socializá-lo, redundando nos excessos, já relatados, que podem conduzir uma organização à extinção.

Concluindo, se para Taylor os seguidores poderiam igualar-se a bois, cuja competência poderia ser resumida em força física, paciência e obediência e a liderança ao exercício de dominância entre primatas, na atualidade exige-se trabalhadores que saibam pensar e reagir com rapidez às estimulações provenientes do meio ambiente externo ou interno à organização. A liderança exige, em virtude disto, homens e mulheres senhores de uma identidade potente – conhecedores de suas possibilidades e limites e, por isto, capazes de trabalhar em grupo.

Seguramente, se é inadequada, para o momento atual, a concepção de liderança como influência de seguidores para atingir as metas do líder, torna-se eficaz aquela que pretende apoiar e incentivar os liderados a assumirem sua cota de responsabilidade na resolução dos problemas e na transformação da realidade, a partir da sua compreensão e da convivência entre os vários valores.

No seguinte sub-ítem, trataremos das novas competências exigidas para a chefia e a relação com a autoridade emanada de uma identidade potente.

5.2.3 Emergindo do Paradoxo

Na atualidade, como resposta ao fato de que mudando as situações o comportamento deve ser alterado em consonância a elas, diversos estudos têm sido feitos sobre o perfil gerencial.

Vidal e Piccinini (1997, p. 650) pesquisando este tema fazem-no segundo a premissa de que as transformações decorrentes da inserção das novas tecnologias “[...]estão causando grande impacto sobre a função gerencial, traduzindo-se na exigência de novas competências dos gerentes já que a eles cabe a função de buscar futuros alternativos para suas empresas, através da sua capacitação e da atualização permanente”, pois trata-se de propiciar um ambiente mais participativo para os trabalhadores.

Para Melo (1999), sobre a função gerencial têm incidido seis tipos de desafios: aqueles referentes à mudança ou adaptação (capacidade de adaptação e compreensão das mudanças, capacidade de enfrentamento dos desafios e análise das oportunidades relativas às modificações ocorridas, capacidade de ser um agente de mudanças preparando a empresa para elas, capacidade de adaptação a

ambientes multiculturais, entre outros); aqueles relativos ao conhecimento técnico (domínio de informática, capacidade de redação, habilidade comunicativa, conciliar capacidade técnica e habilidade pessoal, entre outros); desafios referentes a experiência internacional (haver trabalhado no exterior, haver conhecido outros países, possuir competência intercultural, domínio de línguas estrangeiras, manutenção de contato com pessoas de unidades da empresa no exterior, e assim por diante.); desafios em relação à equipe (dividir o poder com a equipe, escolher a equipe adequada, comunicar-se genuinamente com sua equipe); desafios relativos à relação com pessoas (valorização do ser humano, conhecer sua equipe, saber ouvir, possuir habilidade interpessoal, investir no próprio crescimento e promover o das pessoas, saber delegar, estabelecer parcerias, entre outros); desafios impostos sobre o próprio modo de agir (possuir iniciativa, ser ético, ter bom senso, ser versátil, possuir capacidade para cumprir metas, inspirar confiança, ser persistente, intuitivo, entre diversos outros requisitos).

Com ambos os entendimentos expostos, concorda Pimenta (1999) concluindo:

Emerge, fundamentalmente, um novo discurso sobre a gestão. As palavras-chave desse discurso são: integração e abordagem sistêmica dos modos de produção, horizontalidade dos procedimentos e das comunicações, descentralização das estruturas e das decisões (Veltz, 1992). A combinação das funções de fabricação, manutenção e qualidade, fazendo “descer” os objetivos econômicos até a fábrica e diretamente abertos à flutuação dos mercados, concentram em cada situação de trabalho um conjunto de exigências contraditórias às quais o “fechamento” taylorista permitia paradoxalmente escapar. Agora, *gera-se uma situação de trabalho como uma seqüência de acontecimentos possíveis, nos quais é preciso arbitrar e decidir no interior de múltiplos conflitos de critérios. Assim, os projetos empresariais se encontram mais do que nunca expostos à realidade dos homens* e seu trabalho deve ser, ainda, controlado. Daí a formulação de uma “engenharia social” como uma necessidade de fazer face a esta “necessidade” histórica (Clot, 1993), expressa por novos modelos de gestão. (grifo meu)

Entretanto, os relatos teóricos das práticas organizacionais, de âmbito nacional e internacional, não têm revelado que a prática seja condizente com aquilo que se sabe.

Covey (2001, p. 160), tratando das habilidades necessárias para a liderança no século XXI, relata que apresentando em uma conferência realizada com CEOs de organizações classificadas pela revista *Fortune 500*, em momento destinado à discussão sobre as estratégias a serem implementadas para que as empresas, em cada campo de atuação, ficassem à frente do mercado, observou que,

inopinadamente, o tom da reunião modificou bruscamente quando um dos participantes mudou de assunto e começou a relatar o que ele e sua organização estavam fazendo em sua comunidade para beneficiá-la.

O autor, trata desta ocorrência como positiva, pois, segundo ele, ao se inventariar as ações empresarias benéficas à comunidade, criava-se a consciência da significação destes procedimentos. Entretanto, Heifetz (1994) faz uma importante contribuição para outro possível entendimento deste fenômeno. Para este autor, um desequilíbrio dinâmico sempre provoca angústia quando as respostas a ele não se encontram no repertório. Diante do desconhecido ameaçador, são efetivados mecanismos de defesa contra o trabalho adaptativo e isto pode promover o insucesso. Nas palavras de Heifetz (1994, p. 37):

[...] people fail to adapt because of the distress provoked by the problem and the changes it demands. They resist the pain, anxiety, or conflict that accompanies a sustained interaction with the situation. Holding onto past assumptions, blaming authority, scapegoating, externalizing the enemy, denying the problem, jumping to conclusions, or finding a distracting issue may restore stability and feel less stressful than facing and taking responsibility for a complex challenge. These patterns of response to disequilibrium are called work avoidance mechanisms in this study, and they are similar to the defensive routines that operate in individuals, small groups, and organizations.⁸⁶

Dando prosseguimento a seu raciocínio, Heifetz diz que, de forma diagnóstica, uma organização ou comunidade podem experimentar qualquer uma destas dificuldades na adaptação. Entretanto, as causas finais de fracasso na adaptação – a tendência para eliminar a angústia – guardam a chave para estabelecer as estratégias. Frequentemente surgem impedimentos posteriores para a adaptação porque o aprendizado associa-se a pontos cegos e não se pode ver outras opções, ou, ainda, o fortalecimento da capacidade de uma comunidade para resolver problemas poderá gerar conflitos e angústia. Assim, a questão da liderança terá que atuar contra os esperados trabalhos de defesa (evitações) e ajudar as pessoas apesar da resistência contra o enfrentamento da dificuldade.

Afirma o autor que apesar de diferentes formas dependentes da cultura e complexidade do sistema social, o trabalho dos mecanismos de evitação parecem operar em qualquer contexto social. Em pequenos grupos, pessoas menos

⁸⁶ [...] as pessoas falham para adaptar-se por que o problema e a mudança provocam angústia. Elas evitam a dor, ansiedade ou conflitos que acompanham uma substancial interação com a situação. Agarram-se a suposições passadas, culpam as autoridades, e relegam o assunto crendo que podem restabelecer a estabilidade e sentir menos angústia do que enfrentando e responsabilizando-se face aos complexos desafios. Este padrão de respostas para o desequilíbrio são chamados mecanismos de defesa contra o trabalho, neste estudo, e eles são similares às rotinas defensivas que aparecem nos indivíduos, nos pequenos grupos e organizações.

influentes, sentam-se atrás e apreciam o combate representado pelas discussões pertinentes aos desafios impostos pelas mudanças, retiram a atenção dos assuntos em pauta e diminuem a responsabilidade compartilhada. Diz Heifetz (1994) que, em uma organização, as pessoas seguem procedimentos de padrões operacionais relativos às situações denominadas do tipo I, apesar de saberem que estes não se ajustam à situação de outros tipos (Tipo II e III).

Entretanto, se nós freqüentemente evitamos o trabalho adaptativo, raramente fazemos isto deliberadamente. Os mecanismos de evitação são inconscientes, ou o distinguimos pouco em nós.

O teste de realidade – o esforço para abranger o problema completamente – é grande parte das vezes, uma vítima do desequilíbrio. Inicialmente as pessoas podem aplicar as praticas rotineiras para realisticamente acessar e implementar métodos de resolução de problemas. Mas se isto não produz resultado logo, restaurando o equilíbrio, podem preferir enfrentar a necessidade através de atitudes e convicções variáveis a suportar a incerteza prolongada associada com a ponderação das divergências. Com o prolongamento da angústia, as pessoas podem perder de vista seus propósitos.

A nível pessoal, Heifetz (1994), exemplifica esta situação com as reações de um pai face a uma contínua irritabilidade e choro de seu filho. Ao princípio, o pai reage com cuidado e curiosidade, questionando a criança para saber qual a fonte da frustração. Sendo impossível obter resposta e, portanto, entender o problema, o pai arranja uma solução como, por exemplo, oferecer comida ao filho. Se isto não resolve, o pai pode tentar impor uma solução autoritariamente (forçando a criança a comer). Se isto falha, o pai começa a se sentir frustrado. O senso de urgência da criança transfere-se para o pai (na psicanálise de Klein este fenômeno é descrito como identificação projetiva). Se o pai possui uma alta tolerância à frustração, ele pode recomeçar novamente, testando a realidade, indagando seu filho para determinar a dificuldade. Se, por outro lado, o pai encontrou seu próprio limite de tolerância, ele torna-se instável começando a utilizar de qualquer mecanismo em seu repertório para aliviar a tensão, ao invés de continuar a explorar as varias causas do problema do filho. Por exemplo, ele pode colocar a criança em seu quarto e fechar a porta para escapar do choro, ou pode espancar a criança. Como o pai começou a angustiar-se mais com o problema do que com o sintoma, seu foco de atenção é desviado e não produz resposta adaptativa. O único efeito conseguido é o de

escapar da angústia, mas permanece a insolvência da situação.

Como se pode ver, aquilo que foi apontado por Covey (2001) como um importante achado, pode ser compreendido como defesa ao trabalho adaptativo, pois não se buscava, na conferência narrada, levantar experiências bem sucedidas, mas buscar novas estratégias a ser implementadas tendo em vista a competitividade organizacional.

Embora a grande maioria das pesquisas atuais apontem para a necessidade de um novo perfil gerencial ou de liderança para este milênio, a angústia parece tão elevada que, em resposta a ela, têm surgido normas para o exercício de liderança⁸⁷ sob a forma de receituários de ação ou, retorno às teorias carismáticas de liderança.

Pergunta-se: se todos sabemos como fazer, por que não fazemos como deve ser feito?

Parte deste problema pode ser compreendido pelo fato de sermos produtos de nosso tempo. Como diz Senge (2001, p. 87):

É impossível para nós, frutos da era industrial, saber até que ponto a metáfora da máquina molda nossas percepções. Mas, nossa linguagem trai nossas premissas subjacentes. Falamos dos 'líderes conduzindo a mudança', como se eles tivessem operando um equipamento pesado. [...] Nosso vocabulário organizacional evoca um mundo mecânico de medidas, planos, programas e gerentes no controle.

Complementando esta observação, os conceitos psicanalíticos explorados no capítulo III deste trabalho demonstram que nós mesmos, sob a influência da ansiedade, reagimos como se fôssemos máquinas, segundo o modelo do tudo ou nada, quando regidos sob os processo primário de pensamento.

Entretanto, a capacidade de pensar em nada relaciona-se a este automatismo que visa o prazer imediato sem atendimento às condições relativas às circunstâncias externas. Trata-se, neste caso, de processos primários de pensamento cuja finalidade é menos resolver as dificuldades do que aquietar a angústia através de uma resposta, ainda que falsa, às solicitações do meio ambiente.

O estabelecimento de uma resposta eficaz depende da resiliência à frustração, da forma tratada nos capítulos III e IV deste trabalho, e, portanto, pressupõe uma identidade potente do líder. A este, sobretudo, cabe o encargo de administrar suas

⁸⁷ Ver, por exemplo, o mencionado artigo de Covey (2001, p. 159) que, após a introdução, diz 'Meu objetivo neste capítulo é identificar os princípios necessários para você ser um líder eficaz no futuro' e prossegue: 'antes de mais nada você tem que extrair deles' (diz, referindo - se aos seguidores) uma visão unificadora ou identificar você mesmo uma visão que apele a outras motivações mais profundas e nobres" (p. 160)

próprias emoções e de atuar na contramão das identificações projetivas endereçadas a ele, inconscientemente, pelos seguidores. Cabe-lhe uma árdua tarefa representada pelo suporte das próprias angústias às quais se somam aquelas provenientes de seus seguidores face às alterações da realidade: o trabalho de administrar as próprias frustrações, de reconhecer os mecanismos de evitação do trabalho adaptativo e de administrar o conflito resultante das diferentes percepções de uma mesma realidade.

Caso contrário, a prática continuará divorciada da teoria que, por seu turno, apresentar-se-á eivada de receituários à maneira de trabalhos descritivos sobre a necessidade de mudar, ou de pesquisas prescritivas que, ao apontarem como o líder do terceiro milênio deve ser, não atentam para as dificuldades relativas a ela. Saber, como já se disse, sabemos. O problema é: por que não conseguimos realizar o que sabemos?

A esta questão, acredita-se, seguindo as tendências sobre as pesquisas a respeito de liderança a partir dos anos 80, tornarem-se necessárias investigações sobre o mundo interno do líder, já que ele, conforme foi visto, é constituído a partir das primeiras relações estabelecidas na infância. Estas possibilitam-lhe gerir com pessoas, ao invés de gerir pessoas.

Desta afirmativa decorre que, ainda que as práticas empresariais estejam se modificando e exigindo líderes/gerentes e seguidores/operários com um novo perfil, nem sequer aqueles que ocupam cargo de chefia podem mudar por decreto, como não o podem aqueles que durante décadas aprenderam a recorrer ao grande-homem nos instantes de angústia. Há uma tarefa de aprendizado, de trabalho adaptativo, a ser feita e que pode ser configurada como a necessidade de uma verdadeira transformação de si mesmo a partir da crença de que se pode crescer nas crises e nas incertezas. Em outros termos: suportando, com tranquilidade, a frustração e a decorrente ansiedade para que não nos tornemos vítimas parálíticas do excesso de estímulos ou dos mecanismos que tendem à negação da realidade para lograr conforto mental. Esta tarefa só pode ser realizada se possuímos uma identidade potente. Longe está esta afirmativa de apresentar a psicanálise caráter redentor, mas de reafirmar a educação como elemento fundamental para que se gerem identidades potentes.

Os discursos atuais sobre liderança carismática, na contramão das exigências da alta modernidade, ao proclamarem a importância da influência emocional do

líder sobre os seguidores a partir de seu comportamento, transformam a identificação projetiva – cujos danos já foram mencionados – em falsa solução aos reais problemas organizacionais, pois institui a onipotência de um em lugar da potência de todos.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

6.1 Conclusões

Partindo do exame das teorias a respeito da liderança, no decorrer deste trabalho pode-se observar a divergência a respeito do papel do líder naquilo que se refere à mudança – tida, por alguns teóricos, como decorrência de fatores políticos, econômicos e desenvolvimento tecnológico - e, também, no que tange às funções do líder e do administrador.

Das discussões teóricas resultou a conclusão de que o líder efetivamente exerce um importante papel na condução das mudanças ao mesmo tempo em que é fruto de seu ambiente social. Portanto, se na atualidade o que se observa é a efemeridade decorrente da rapidez do fluxo de informações, presume-se que o administrador despojado das características de liderança haverá de tornar-se um mero burocrata incapaz de conduzir as mudanças organizacionais adequadas às exigências do mercado. Por outro lado, a liderança fundada exclusivamente na autoridade informal do líder, embora seja este agente o condutor de inovações, impossibilita que as mudanças sejam implementadas. Face a isto, na atualidade o líder necessita deter o poder formal e o administrador, o poder informal. Desta maneira, presume-se que, se as funções de liderança e administração amalgamarem-se em um só indivíduo, as organizações lograrão melhores resultados para fazer face às contínuas alterações do meio nas quais encontram-se inseridas.

O risco de insucesso, entretanto, permanece na esfera da subjetividade destes atores sociais, pois, como foi visto desde as páginas iniciais do presente trabalho, há uma forte tendência de que liderança e poder (formal e informal) sejam exercidos por indivíduos narcísicos que, em altos cargos, passam a exercer mais a dominância do que a autoridade. Tais comportamentos são estimulados não apenas pela estrutura narcísica de personalidade do líder, mas também porque nas situações de angústia recorre-se a um modelo de relação similar àquele de criança/adulto esperando que providências e decisões sejam tomadas pela figura idealizada do

líder.

Inevitavelmente esta situação perpetua a vigência dos modelos de administração em voga no período da Revolução Industrial, cuja competência do indivíduo para o trabalho limitava-se na exigência de força muscular e capacidade de obediência.

Se este modelo de liderança, autocrática por princípio, conseguiu resultados por algum tempo, na atualidade ele torna-se obsoleto. As razões que fundam esta afirmativa são principalmente aquelas retiradas da observação que a apreensão da realidade se não logra ser absoluta, pode ser processada de maneira mais próxima a ela quando diferentes percepções aglutinam-se na tentativa de compreensão de um mesmo fenômeno.

Assim, as Teorias Carismáticas e Neo-carismáticas de Liderança carecem de ser substituídas por outro entendimento acerca do papel do líder/gerente, pois um líder que detém uma visão e busca influenciar os seguidores através de seu comportamento sedutor, no qual encontram-se presentes a fala de imolação pessoal para que seu projeto futuro para a organização encontre adeptos, pode estar enganado e conduzindo para o engano. Sonhar o futuro pode, muitas vezes, funcionar como escapismo às situações de dificuldade do presente diante das quais o que se torna necessário é o trabalho adaptativo. Os alicerces do futuro encontram-se no presente, para o qual, por vezes, somos cegados pela angústia face à frustração e pelo desejo de reestabelecermos, nos moldes apresentados por Freud, o quietismo mental.,

Esta natureza de concepção de si e do mundo, como portador de uma revelação perante a qual os demais devam quedar-se convencidos e trabalhar para sua implementação na realidade, trata-se em última análise de pensamento insano, da forma proposta por Bion, que carrega em si componentes de narcisismo patológico, da forma acusada por Ketz de Vries e pelo DSM (Diagnostic Statistical Manual of Mental Disorders). Há, nesta concepção de liderança um valor implícito: a desvalorização dos seguidores. O convencimento destes torna-se importante não porque pela primeira vez na história a mente humana seja considerada força produtiva direta, mas para que ele execute o trabalho concebido por uma outra pessoa, o líder, com toda a ressurreição do mito do guerreiro solitário ou do mito salvífico.

Tal desvalorização pode ser entendida, conforme se tratou ao se abordar Klein, como decorrente da Posição Esquizo-paranóide e de sua defesa característica

contra a angústia de ser lesado pelo objeto. Com efeito, se se acredita na possibilidade de contribuição de cada integrante da organização para o entendimento de suas atuais dificuldades e elaboração de estratégias para fazer face a elas, a atitude do líder é aquela que congrega divergências, sabendo que é deste processo que o novo pode ser parturido. Esta postura coincide com a descrição de Klein sobre a Posição Depressiva e a angústia depressiva constituída pelo temor de lesar ao objeto. O indivíduo nesta posição sabe-se não senhor da verdade e que ela possui muitas bocas e, por saber-se limitado e temeroso de lesar sua organização e aos indivíduos que nela trabalham, busca a diagnose das dificuldades e o efetivo trabalho para superá-las em conjunto, ao invés da solução miraculosa dos problemas através de um aceno do futuro.

Entretanto, as atuais pesquisas têm, conforme foi abordado no capítulo V, afirmado que, a despeito de se saber qual o novo perfil gerencial e as competências exigidas para os indivíduos empregados/seguidores, os procedimentos gerenciais revivenciam o taylorismo. Esta observação, endossada também por Hamel e Prahalad quando estes autores dizem a respeito da incapacidade dos novos líderes para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças, pode encontrar compreensão no fato de que as incertezas – compartilhadas com os indivíduos do século XVIII e XIX, embora a sociedade fosse mais estável – podem ativar modelos de comportamento regressivos: a busca pelo “grande homem” que nada mais representa, segundo Freud, o pai (indivíduo cuidador) idealizado da infância.

Para que esta relação fantasmática seja atualizada na realidade externa, tornam-se necessários um ator social que nega a própria realidade e a de seu coadjuvante, e este que igualmente nega a própria realidade e aquela do ator social, a quem empresta dotes extraordinários. Tratam-se de indivíduos que se afirmam na percepção enganosa de si mesmos como sendo onipotente e impotente. Até mesmo em relação à cronologia e função destes atores sociais a realidade é negada, pois o indivíduo que trabalha não é criança e o líder/gerente não é seu pai.

Tal amálgama só pode ser constituído pelo engano na percepção de si mesmo eficazmente apontada por Di Loretto para quem “o que não é engano é potência” e que o engano reside na onipotência e na impotência ao nos atribuirmos dotes que efetivamente não possuímos ou ao ocultar de nossos próprios olhos os atributos dos quais somos detentores.

Conforme também já foi visto, isto se reduz em última análise à impossibilidade

no trato com a frustração, quer ela surja a partir da contraposição entre aquilo que gostaríamos de ser e aquilo que realmente somos, quer ela advenha do mundo externo nas situações em que o desejo é interditado ou interrompido. Esta dificuldade assenta-se, segundo a psicanálise freudiana, no funcionamento mental regido pelos processos primários de pensamento que buscam o prazer ou o seu reestabelecimento com o menor esforço e sem a observação da realidade que igualmente pode conduzir à satisfação mais garantida, mas com trabalho. Este modelo de funcionamento mental aplicado às primeiras relações da criança com o adulto/cuidador induz ao surgimento de patologias narcísicas, pois esse tratará da criança como absoluta fonte de prazer, evitando-lhe os percalços naturais a cada etapa de desenvolvimento. Desta maneira, quando adulto, o indivíduo odiará a frustração onde quer que ela apareça e, para reestabelecer o prazer, negará qualquer evidência de que não é perfeito. Pontos de vistas contraditórios passam a ser experimentados como ataque ou agressão ao indivíduo e, por isso, deflagrador de reações hostís àqueles que os pronunciam.

Centrados na auto-imagem fundada no imaginário da perfeição líderes/gerentes percebem igualmente o mundo de forma fantasiosa rejeitando qualquer corretivo às suas percepções. O individualismo decorrente desta crença exclusiva em si próprio conduz ao desinteresse pelos seguidores e passam a ameaçar os projetos que necessitam do trabalho grupal. Sob sua influência não há como realizar a inversão da pirâmide organizacional na atualidade preconizada, pois os demais integrantes da organização, a seus olhos, nenhum valor possui a não ser o de execução de suas ordens.

Este comportamento representa o confinamento dos empregados/seguidores na prisão da menoridade mental, pois, implicitamente, confirma o modelo de relação criança/adulto, vedando o aprendizado através das dificuldades.

A necessidade de aprovação social deste líder/gerente erradica qualquer possibilidade de crítica a ser efetivada pelos seguidores, pois, detendo o poder de distribuição de recompensas e punições e abominando a divergência (frustração), suscita o temor à punição. Desta maneira a realidade organizacional deixa de ser percebida através de lentes multifocais. Os seguidores se vêem no espelho do líder e o líder se vê no espelho dos seguidores. Paradoxalmente, a individualidade – como expressão de diferenças - é assassinada em nome do poder e de dificuldades subjetivas.

Desta forma torna-se impossível resgatar outro modelo, consonante às alterações carreadas pela novas tecnologias, quando se propõe apenas a alteração das formas de gerenciar, pois, qualquer indivíduo, antes de exercer qualquer função, é Homem e, como tal, detentor de uma subjetividade presente em suas ações. Como já foi tratado, não é em vão que grande parte das pesquisas organizacionais realizadas atualmente têm privilegiado o vértice das emoções.

Ao finalizar este trabalho, presume-se que o trato com a frustração – representando aquilo que é diferente do desejo - seja de crucial importância para aqueles que lideram uma organização. Assim, advoga-se que apenas através de uma identidade potente do líder é possível o exercício da gestão compartilhada. Isto porque a percepção mais realista de si próprio agasalha o conceito de que somos aspirantes à perfeição sem jamais obtê-la e de que, com limites e possibilidades desiguais, há a necessidade do concurso alheio para que se caminhe em direção à solução dos problemas do cotidiano organizacional.

6.2 Sugestões para Futuros Trabalhos

Como sugestão para futuros trabalhos apresentamos a necessidade de que esta pesquisa seja complementada por aquela de campo pois, qualquer teoria só pode ser validada pela realidade. Como esta só pode ser apreendida de forma mais próxima através do concurso de diferentes lentes, sugerimos que a pesquisa de campo a ter andamento futuro, contemple não apenas líderes/gerentes – pois estes podem ser vítimas de engano a respeito da própria potência -, mas, também aos seguidores/empregados como forma de referendar ou contrapor a percepção sobre o exercício de liderança da chefia.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas – Uma Introdução à Psicologia Organizacional**, São Paulo: Atlas, 1981.

AINSWORTH, M. D. S., BELL, S. M., & STAYTON, D. J.. Individual differences. In: Strange Situation behavior of one year olds. In: H. R. Schaffer (Ed.), **The origins of human social relations**. New York: Academic Press, 1971.

AINSWORTH, M. D. S., & WITTIG, B. A.. Attachment and exploratory behavior of one year olds in a strange situation. In B. M. Foss (Ed.), **Determinants of Infant Behavior**. New York: Barnes and Noble, v. 4, 1969

ALVES, Deocleciano B. Agir, Alucinar, Sonhar. In: **Bion em São Paulo - Ressonâncias**. São Paulo :Imprensa Oficial do Estado, 1997.

AMARAL, Luiz. **A Objetividade Jornalística**. Porto Alegre: Sagra-Luzatto, 1996.

BASS, B. M., **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**: Theory, Research, and Managerial Applications, New York: The Free Press, 3ª Ed., 1990.

BEE, H. **A Criança em Desenvolvimento**. Porto Alegre: Artes Médicas , 1996.

BECK, U., LASH, S., RITTER, M. WYNNE, B., **Risk Society**: Towards a New Modernity, London: Sage-Uk, 1992.

BENNIS, W. e NANUS, B. **Leaders**: Strategies for Taking Care. New York: Harper USA, 1995.

BENTO, A. J., Novas Tecnologias e Organização do Trabalho. In: **Globalizações, novos rumos no mundo do trabalho**. Florianópolis: EDUFSC, 2001.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: Psicologia do Comportamento Organizacional, 3. Ed., São Paulo: Atlas, 1996.

_____, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**, São Paulo: Atlas, 1994.

_____, **O Líder Eficaz**, São Paulo: Atlas, 2002

BERGAMINI, C. W e CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional, Motivação e Liderança**, São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1997.

BINNET, A . **Human Intelligence**. Disponível em: <
<http://www.indiana.edu/~intell/binet.html>>. Acesso em 19 jun.2003

BION, Wilfred Rupert. The Differentiation of the Psychotic from the Non-Psychotic Personalities, In: **Second Thoughts** (1967).

_____. Uma Teoria do Pensar (1957), In: **Melanie Klein Hoje - desenvolvimentos da teoria e da técnica**.v.1. Rio de Janeiro: Imago, 1991.

_____. **Learning from experience**. London: Maresfield Reprints, 1962.

_____. **Second Thoughts - Selected Papers on Psychoanalysis**. London: William Heinemann Medical Books Limited, 1967.

_____. **Os Elementos da psicanálise**. Trad. J.Salomão e P.D.Corrêa. Rio de Janeiro: Zahar. 1966.

_____. **Transformações - mudança do aprendizado ao crescimento**, trad. de C.H.P.Afonso, M.R.A.Junqueira, L.C.U.Junqueira Fo. Rio de Janeiro: Imago, 1983

_____. **Atenção e interpretação**. Rio de Janeiro: Imago, 1973.

_____. **Experiência com Grupos**., Rio de Janeiro: Imago, 1975, 2. e.

_____. **Learning from Experience**. London: Maresfield Reprints, 1984.

_____. **Cogitations**. London: Karnac Books, 1992.

BOWLBY, J. **Apego**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

_____. **Una Base Segura**. Paidós, Buenos Aires, 1989. Capítulos: 2 y 3 (conferencias). Disponível em: <http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_bow.htm> Acesso em: 18 set. 2002

_____. **Uma Base Segura: aplicações clínicas da teoria do apego**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

_____. **Child Care and the Growth of Love**, Londres: Penguin Books, 1965.

_____. **Apego - Apego e Perda**, São Paulo: Martins Fontes, 1984, v. 1.

_____. **Separação - Angústia e Raiva** - da trilogia Apego e Perda. São Paulo: Martins Fontes, 1984. v. 2.

_____. **Perda - Tristeza e Depressão** - da trilogia Apego e Perda. São Paulo: Martins Fontes, 1985, v.3.

_____. **Formação e rompimento dos laços afetivos**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

BOHM, D., FACTOR, D., GARRET, P. **Dialogue – A Proposal**. Disponível em: <http://www.muc.de/~heuvel/dialogue/dialogue_proposal.html> Acesso em: 19 jun. 2003.

CARLYLE, T. **On heroes and hero-workshop**, 1841. Disponível em: <<http://www.scholars.nus.edu.sg/landow/victorian/authors/carlyle/vandenbossche/4d.html>>

Acesso em 11 ag. 2002.

CARDOSO, A. A. Maria Karolina. Um olhar psicanalítico sobre afetividade e educação no filme: Sociedade dos Poetas Mortos. Disponível em:

<http://www.exponente.com.br/novos/artigos/artigo_poetas_mortos_karol.doc> Acesso em 17jun2002

CASTELLS, M. **Sociedade em Rede, a Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP. Disponível em: <<http://www.ccl.org/index.shtml>> Acesso em 20 jun.2003.

CHATTERJEE, D., **Liderança Consciente – Peregrinação Rumo à Conquista de Si Mesmo**, trad. De Paulo Maurício Verussa e Aníbal Mari, São Paulo: Cultrix, 1998

CHIAVENATO, I., **Introdução à Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Campus, 6 ed., 2000

, _____, I., **Administração nos Novos Tempos**, Rio de Janeiro: Campus, 1999, 2^a edição

COFFEY, A. e ATKINSON, P. **Making Sense of Qualitative Data – Complementary Research Strategies**, London: Sage Publications, Internacional and Professional Publisher, 1996

CUPANI, A. **A crítica do Positivismo e o Futuro da Filosofia**, Florianópolis: EDUFSC, 1985

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVID BOHMN. **On Dialogue**, New York: Routledge, 1996

DI LORETO, Oswaldo – **Conferência proferida na Sociedade Brasileira de Psicanálise**, em 10 set.97, no auditório Adelheid Lucy Koch – Impresso

DICIONÁRIO LATIM-PORTUGUEZ, ETYMOLOGICO, PROSÓDICO E ORTHOGRAFICO, 9^a ed., Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, s.d.

DICIONÁRIO DE PSICOLOGIA, E. DORIN, São Paulo: Melhoramentos, 1978

DICIONÁRIO DE PSICOLOGIA E PSICANÁLISE, A. CABRAL, Rio de Janeiro: Cultrix, 2000

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**, Trad. de Nivaldo Montigelli JR, São Paulo: Pioneira, 1999.

_____, Além da Revolução da Informação, **HSM Management**, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.sap.com/brazil/sap_perspectiva/1600/Pag54.pdf> Acesso em 11 out 2003.

ELIAS, N., **A Sociedade dos Indivíduos**, Trad. Vera Ribeiro, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

EVA, Antonio C., VILARDO, Roberto e KUBO, Yutaka. *Realidade psíquica, realidade interna, realidade subjetiva*, In: **Fórum de psicanálise**. Sociedade Brasileira de Psicanálise de São Paulo, coord. M.O.A.França e S.M.Gonçalves. Rio de Janeiro, Editora 34, 1995.

ELWELL, Frank, 1996, **A Sociologia de Max Weber**. Disponível em: <<http://www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Weber/Whome.htm>> Acesso em 21 jun 2003.

ERBAUM, L., **Organization and Management**. Disponível em: <<http://www.erlbaum.com/Catalogs/OrgManCat.pdf>> Acesso em 25 jun.2003.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo, Atlas, 1989.

FERREIRA, J. M. C. Novas Tecnologias e Organização do Trabalho, In: **Globalizações, Novos Rumos no Mundo do Trabalho**, Florianópolis: EDUFSC, 2001.

FIEDLER F. E., GARCIA J. E, **New Approaches to Effective Leadership**: Cognitive Resources and Organizational Performance, New York: John Wiley & Sons, 1987.

FRIAÇA, Mônica Gagliotti Fortunato, O Teste Projetivo Sonoro como Instrumento de Diagnóstico Organizacional, IN: **Boletim Clínico n.8.**, São Paulo: PUCSP, 2002.

FOUNDATION PETER DRUCKER, **Liderança para o Século XXI**, Trad. Cynhia de Azevedo, São Paulo: Futura, 2001.

FREUD S.. Projeto de uma Psicologia, 1885, v.1, **Obras Completas**, Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, Estudios sobre la Histeria, 1895, v.1, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, La Interpretacion de los Sueños, 1900, v.1., **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, Psicopatologia da Vida Cotidiana, 1901, v.1. **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, Tres Ensayos para una Teoria Sexual, 1905, v.1., **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, El Chiste y su relacion com lo inconsciente, 1905 v.1., **Obras Completas**.

Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, La Moral Sexual Cultural y la Nervosidad Moderna, 1908, v.2, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Psicanalise Silvestre, 1910, v.2., **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Los Dos Principios del Funcionamiento Mental, 1911, v.2, **Obras Completas**. 1º. Vol. Trad.LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Sobre las Causas Ocasionales de La Neurosis, 1912, v.2, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Multiple Interes da Psicanalisis,1913, v.1, **Obras Completas**.. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Introduccion al Narcisismo, 1914, v.2, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, Los Instintos Y sus Destinos,1915, v.2, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Lecciones Introductorias al Psicoanalisis,1915 [1916],v.2,**Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Varios Tipos de Caracter Descubiertos en la Labor Analitica, 1916, v.3, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Teoria General de las Neuroses, 1916 – 17, v.3, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Psicologia de las Masas e Analisis de Yo,1920/1921, v.3, **Obras Completas** Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Psicologia de las Masas y Analisis del Yo, 1921, v.3, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Lecciones Introductorias al Psicoanalisis, 1926-27, v.1, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,**El** Porvenir de una Ilusión,1927, v.3, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,El Malestar en la Cultura,(1929[1930], v.3, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____,Un Trantorno de la Memoria en la Acropolis (Carta abierta a Romain Rolland en Ocasion de su Septuagesimo Aniversário, 1936, v.3,**Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, *Análisis Terminable e Interminable*, 1937, v.3, parte VI, **Obras Completas**, Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, *Moisés y La Religión Monoteísta*, 1934-8, v.3, **Obras Completas**, Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España

_____, *Esboço de Psicanálise*, 1938, v.3, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

_____, *Nuevas Lecciones Introductorias al Psicoanálisis*, 1932[1933], v.3, Conferências XXXII e XXXV, **Obras Completas**. Trad. LOPES, BALLESTEROS Y TORRES. Madrid. España.

GALIANO, G. A., **O Método Científico: teoria e prática**, São Paulo: Habra, 1979

GALTON, F. **Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences**. London: Macmillan and Co., 1869, pp. 336-350. Disponível em: <http://www.stanford.edu/dept/HPST/SciMedOrg/Sources/GaltonGenius.html>, Acessado em 8 de ag. 2002

GANDRA, M. I. de S. e FARIAS, M. A. de. **A Importância do Apego no Desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.brazilpednews.org.br/dec2000/bnp0026.htm>. Acesso em: 18 set. 2002

GIDDENS, A. **As Consequências da Modernidade**, São Paulo: UNESP, 1991

GODOY, A. S., Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades, In: **Revista de Administração de Empresas**, n. 2, março/abril, 1995, v. 35, pp. 57-63

_____, A. S. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais, In: **Revista de Administração de Empresas**, , nº 3, maio/junho, 1995, pp. 20-29, v. 35

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R, McKEE A. **Primal Leadership, The Hidden Driver Of Great**, Harvard Business Review, Performance Breakthrough Leadership, december, 2001 pp. 44-51.

GONDIM, Maria Cristina Borja. **Autonomia do Pensamento, um estudo psicanalítico**, 1992. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Programa de Pós-Graduação em Filosofia, PUC, São Paulo.

_____, **Da Clínica de Freud à Clínica Contemporânea**, 2002. Tese defendida (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, PUC, São Paulo.

_____, **Dissociação da Potência: repensando a dimensão tanática da reação terapêutica negativa**. In: Revista Brasileira de Psicanálise, São Paulo: SBPSP, 1999.

_____, *Inconsciente: perspectiva kleiniana*. IN: KNOBLOCH, Felícia (org). **O**

Inconsciente várias leituras. São Paulo, Escuta, 1991

GONDIM M. C. B. e REZENDE, A. M. Conteúdo Latente: Essência? Verdade? In: Reunião científica da SBPSP, São Paulo, 23 out de 01.

GOND, Jean-Pascal e MINGNONAC, Karin. Emotions, leadership et Évolution des Conditions d'Accès aux Posts de Direction, janeiro de 2002. Disponível em: <<http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/publications/notes/358-02.pdf>> Acesso em 01 ag.2003

GREENLEAF, R. Center for Servant Leadership. Disponível em: <<http://www.greenleaf.org/>> Acesso em: 21 set. 2002

HAMEL, G. e PRAHALAD C. K, **Competindo pelo Futuro**, São Paulo: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. . **Administração Contemporânea**. Trad. de Lauro Santos Blancy e Antonio César Amaru Maximiano, São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1992.

HANDY,C., **A Era do Paradoxo**. São Paulo : Makron Books, 1995.

HANDY, C., **Deuses da Administração**, São Paulo: Saraiva, 1994.

HARMAN, W. E HORMANN J., **O Trabalho Criativo** – O Papel Construtivo dos Negócios numa Sociedade em Transformação. Trad. De Maria Silvia Mourão Netto, São Paulo: Cultrix, 1990.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Tradução de Wanderlan Carlos Bringhenti. *O que faz um Líder*, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**, São Paulo: Loyola, 5ª Ed. , 1992.

HEIFETZ, R. A. and LAURIE, D. L. *The Work of Leadership*, In: **Best of Harvard Business Review**, december, 2001, pp- 131-140.

HEIFETZ, R. A, **Leadership Without Easy Answers**, Cambridge, Massachusetts, London: The Telknap Press of Harvard University Press, 1994.

HEIFETZ, R. A. e LINSKY M. **Liderança no Fio da Navalha**: Sobrevivendo e Vencendo os Perigos no comando dos Negócios, Trad. Afonso Celso da Cunha, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K., **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competências. FERRETTI, C.F. et al., In: **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 2000.

HOUSE, R. J., WRIGHT, N., ADITYA, R. N., *Croos Cultural Research on*

Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory, In: **Cross Cultural Organizational Behavior and Psychology**, coletânea organizada por Christopher Earley e Merrian Erez, Vancouver: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

HOUSE, R. J. **Recent Articles and Working Papers** Disponível em: <<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/house.html>> .Acesso em : 01/07/2003.

HOUSE, R. J. **CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty**. Disponível em: <http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/House/Does%20Leadership%20Matter%20-%20House.rtf> Acesso em: 01/07/2003.

ISAACS, W. N, **Dialogic Leadership In The Systems Thinker**, Pegasus Communications, n. 1, feb., 1999, v. 10.

_____, **Dialogue and the art of thinking together**, New York, Toronto, London, Sydney, Auckland: Currency, 1999

JENNINGS, E. E.. **Liderança nas Organizações e na História**, trad. de M. ^a Corção. Brasília: Brasiliense, 1970.

JUNIOR, João Batista de Almeida *O estudo como forma de pesquisa*. In; CARVALHO, Maria Cecília M. Org. **Construindo o Saber** – Técnicas de Metodologia Científica. Campinas: Papirus, 1988, pp.107- 129.

KANTER, R., **Quando os Gigantes Aprendem a Dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAREN, R. **Becoming Attacched: First Relationships and How they Shape our Capacity to Love**, Nova York: Oxford University Press, 1998.

KETS DE VRIES, M. F. R, **Liderança na Empresa – Como o comportamento dos líderes afeta a Cultura Interna**, trad. de Raynaldo Cabalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes, São Paulo: Atlas, 1997.

KETZ DE VRIES, M, F.R. e MILLER, D.. Narcisismo e Liderança. In: **Imaginário e Liderança**, coletânea organizada por Laurent Lapiere no Canadá e, organizada para edição brasileira por Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1995

KLEIN Melanie. Notas sobre alguns mecanismos esquizóides. In: **Os Progressos da Psicanálise**, Rio de Janeiro, Zahar, 1982

_____, **Inveja e gratidão**. Rio de Janeiro, Imago, 1974.

_____, Contribuição à psicogênese dos estados maníacos-depressivos. In: **Contribuciones al Psicoanálisis**. Buenos Aires: Ediciones Horme , 1962.

_____, **O Sentimento de Solidão**, Rio de Janeiro, Imago Editora Ltda, 1975

KLEIN, Melanie e RIVIERE Joan. **Amor, Ódio e Reparação**. Rio de Janeiro, Imago

Editora Ltda, 1975

KNELLER, G. F., **A Ciência como Atividade Humana**, trad.: Antônio José de Souza, Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

KRECH, David e CRUTCHFIELD, Richard. Tradução de Dante Moreira Leite e Míriam L. Moreira Leite. **Elementos de Psicologia**. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 2 vol., 1973

KOTTER, J. P. *What Leaders Really Do*. In: **Best Of Harvard Business Review**, Breakthrough Leadership, december, 2001, vol 79, pp. 85-961

KOVÁCS, Empresa Flexível: Problemas sociais do Pós-taylorismo, In: **Globalizações, Novos Rumos no Mundo do Trabalho**, Florianópolis: EDUFSC, 2001.

KURZ, R.O **Curto Verão de uma Teoria do Século XX**. Disponível em: <<http://obeco.planetaclix.pt/rkurz20.htm>>. Acesso em: 18/09/2002

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de Metodologia Científica**, São Paulo: Atlas, 1991.

LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança – na Sociedade, nas Empresas e na Mídia**, Coletânea, v.1. Organização da Ed. Brasileira por Ofélia de Lanna Sette Torres, São Paulo: Atlas, 1995

LAPLANCHE J. e PONTALIS J-B. **Vocabulário da Psicanálise**, São Paulo, Livraria Martins Fontes Editora, 1985

LAPLANPLANCHE, J. **Novos Fundamentos para a Psicanálise**, São Paulo: Martins Fontes, 1992.

LAROUSSE DU XXe. SIÈCLE, publicado sob a direção de Paul Augé, Paris: Librairie Larousse, 1930

LEITE, Márcia de Paula, *Modernização Tecnológica e Relações de Trabalho*. In: **Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar**. Coletânea organizada por Celso João Ferretti e outros, 6ª Edição, Petrópolis: Vozes, 2000, pp. 36-53.

LUPASCU, S., **Le Principe D'antagonisme et la Logique de L'énergie**. Paris, França: Hermann, 1951. Reeditado por Ed. du Rocher, 1987.

MACHADO, L.R.de S.– *A Educação e os desafios das Novas Tecnologias*. In: **Tecnologias, Trabalho e Educação, Um Debate Multidisciplinar**. Organização de Celso João Ferretti e outros, Petrópolis: Vozes, 2000. 6ª e.

MAQUIAVEL. N. **O Príncipe**, Rio de Janeiro: Otto Pierre Editores, 1980

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Da escola científica à competitividade na**

economia globalizada. São Paulo : Atlas, 2000. 2. ed..

MATURANA H. **Emoções e linguagem na educação e na política.** Belo Horizonte: Ed.UFMG, 1998

MATUS C. **Política, planejamento e governo.** Brasília: Ipea, 1993

MELO, M. C. de O. L., **O Gerente e a Função Gerencial nas Organizações Pós Reestruturação Produtiva.** Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/vienc/ST19A.doc> Acesso em: 22set2003

MERRIAN, S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications.* In: **Education**, San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1988.

MEZAN, R. *Suplemento: Psicanálise e Pós-graduação: notas, exemplos, reflexões.* In: **Jornal do Psicólogo**, CRP 04, ano 18, n 66, marco de 2000

MINICUCCI, A., **Dinâmica de Grupo:** Teorias e Sistemas, São Paulo: Atlas, 1982.

MORAES, Paulo Wenderson Teixeira. *Os Processos Produtivos na Atualidade: Abordagens Macro e Micro em Psicologia Organizacional.* In: **Psicologia, Ciência e Profissão**, Revista dos Conselhos Regionais e Federal de Psicologia, 1999, nº 1, pp.76-87.

MITROFF I.. **Tempos difíceis. Soluções inovadoras:** A arte de fazer as perguntas certas e resolver os problemas certos. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999 .

MINTZBERG, H., **Criando Organizações Eficazes**, 2ª Ed., São Paulo: Atlas, 2003.

NANUS, B. **Visionary Leadership.** New York: Hardcover, 1995.

NASH, Laura, **Ética nas Empresas** – Guia Prático para soluções de Problemas Éticos, São Paulo: Makron, 2001.

NUR, Y. A. Charisjma and Managerial Leadership: The gift that never was. In: **Business Horizons**, jul/ag, 1998, v. 41, n. 4, pp 19 - 28

NEGROPONTE, N. **A Vida Digital**, Trad. de Sérgio Tellaroli, Supervisão técnica Ricardo Rangel, São Paulo: Companhia das Letras, 1995

NOGUEIRA, P. O . **Uma trajetória Psicanalítica**, Goiânia: Dimensão Editora, 1993

OLIVEIRA, C.C., **Origens da Teoria do Apego.** Disponível em: <http://www.cecasali.hpg.ig.com.br/Apego.html#Teoria> .Acesso em: 18set2002

_____. **Formação do Apego na Infância.** Disponível em: <http://www.cecasali.hpg.ig.com.br/Apego.html#Apego> .Acesso em: 18set2002

_____. **Separação.** Disponível em: <http://www.cecasali.hpg.ig.com.br/Apego.html#Separacao> .Acesso em: 18set2002

OSER, J. e BLANCHFIELD, W. C., **História do Pensamento Econômico**, São Paulo: Atlas, 1987

PAGONIS, W.G., Leadership in a Combat Zone. In: **Best Harvard Business**, dezembro de 2001, v.79, pp. 107 – 116

PALMER, Parker J., **Good Talk About Good Teaching**: Improving Teaching through Conversation and Community. Change Magazine, Washington, v. 25, nº 6, pp 8-13, nov/dez, 1993. Disponível em:
<<http://www.mcli.dist.maricopa.edu/events/afc99/articles.htm/>>. Acesso em:
12 dez2003

PALMER, Parker J., **Change Community, Conflict, and Ways of Knowing Ways to Deepen our Educational Agenda**. Disponível em:
<<http://www.mcli.dist.maricopa.edu/events/afc99/articles/change.html>>
Acesso em 12dez2003

PARKER, Glenn M, **O Poder das Equipes**: um guia prático para implementar **equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

PATRICK, Paul. **Os Diferentes Níveis de Realidade entre Ciência e Tradição**, Disponível em: <www.cetrans.futuro.usp.br/diferentes_niveis.html>. Acesso em 07out2003

_____. **Os diferentes níveis de realidade – o paradoxo do nada**, Ed. Polar, São Paulo, 1996.

PEACE, W.H., *The Hard Work of Being a Soft Manager*. In: **Best of Harvard Business Review**, dez de 2001, v. 79, pp. – 99-104.

PETOT, Jean-Michel. **Melanie Klein**. Tradução Marise Levy e outros. Revisão de J. Guinsburg, São Paulo: Editora Perspectiva, 1982, Vs. I, II e III.

POLAN, D., **O Pós-Modernismo e a Análise Cultural da Modernidade**. Org. de E. Ann Kaplan, Trad. de Vera Ribeiro, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

REZENDE, A . M. **Bion e o Futuro da Psicanálise**. Campinas: Papyrus, 1993.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Prentice Hall, 9ª Ed., 2002

ROUDINESCO, Elizabeth. **A Família em Desordem**, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2003

ROWE, Glenn W., Liderança Estratégica e Criação de Valor, In: **Revista de Administração de Empresas**, jan./mar. 2002, SP, v. 42, p. 7-19

SALERNO, Mário Sérgio, Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos

para análise da produção na indústria. São Paulo, 1991, Tese de doutoramento do Departamento de Engenharia de Produção da Poli/USP.

_____, Mário Sérgio, Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível, In: **Tecnologias, Trabalho e Educação** – Um debate multidisciplinar. Coletânea organizada por Celso João Ferretti e outros, 6ª Edição, Petrópolis: Vozes, 2000, pp. 54-76.

SARAIVA, L. A, PIMENTA, S. M. Pimenta, CORRÊA, L. M., **Globalização, Reestruturação Produtiva, Transformações na Indústria Têxtil Mineira**. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/leiframe.htm>>, Acesso em 09 set 2003.

SAVIANI, D., O Trabalho como Princípio Educativo Face às Novas Tecnologias, In: **Tecnologias, Trabalho e Educação** – Um debate multidisciplinar. Coletânea organizada por Celso João Ferretti e outros, 6ª Edição, Petrópolis: Vozes, 2000.

SEGAL, Hanna. **Introducion a la Obra de Melanie Klein**, Buenos Aires: Ed. Paidós, 1965.

SCHEIN, E., **Psicologia Organizacional**, Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SEIDMAN, I. Interviewing As Qualitative Research – A Guide for Researchers, In: **Education and The Social Sciences**, London: Teacher College, Columbia University, 1998, 2.e.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**, São Paulo: Best Seller, 1998

SMITH, A. In **Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations** Disponível em <<http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>>. Acesso em: 02ag.2003

SMITH, P. B e PETERSON, M. F. , **Liderança, Organizações e Cultura**.: Modelo de Administração do Evento, Trad. de Roberto Coda e Cecília Whitaker Bergamini, São Paulo: Pioneira, 1994.

SOL – Society for Organizational Learning. **Confronting the Tyranny of Management by Numbers**. Disponível em: <<http://www.sol-ne.org>>. Acesso em 16 set.2002.

SPENCER, H. **On hero-worship** Disponível em: <www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/0/4F67CB4C44C5ECA18025681000443E42/> Acesso em 20 jun. 03.

STANFORD ENCYCLOPEDIA OF PHILOSOPHY . Disponível em: <http://plato.stanford.edu/> Aceso em: 6jul.2003.

STRAUS, A. & CORBIN, J. . **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**, London: Sage, 1990.

TAYLOR, F. W., **Princípios de Administração Científica**, São Paulo: Atlas, 1995.

TANNEBAUM, R., WESCHLER, I. e MASSARIK, F. **Liderança e Organização**, traduzido por Auriphebo B, Simões, São Paulo: Atlas, 1972.

TEDLOW, R. S. , What Titans can teach us, In: **Harvard Business Review**, 2001, v. 79, pp.72-79.

The Internet Encyclopedia of Philosophy.

Disponível em: <<http://www.utm.edu/research/iep/>>, Acesso em 6 jul 2003.

TOFFLER, A. **A Terceira Onda**, Trad. de João Távora, 26^a Ed., São Paulo: Record, 2000.

TRIVIÑOS, A.N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**, São Paulo: Atlas, 1992.

TRUJILO FERRARI, A ., **Metodologia da Pesquisa Científica**, São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

VALLIM, M. de A. Conhecimento Empresarial , In: **Gestão da Qualidade**, Jornal da UNIMED, n. 27, 1999.

VAN MANEN, M. **Researching Lived Experience** – Human Science for na Action Sensitive Pedagogy, New York: State: University New York Press, 1990.

VAN MAANEM, J., Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a preface, In: **Administrative Science Quarterly**, nº 4, december, 1979, v. 24, pp. 539-550.

VIDAL, E. M e PICCININI, V.C., **O Perfil do Gerente Participativo**. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/venc/artigos/43.pdf>> Acesso em 10 out. 2003.

ZALEZNIK, A. *Managers and Leaders: Are They Different?* In: **Harvard Business Review**, march-April, 1992.

WINNICOTT, D. W., **O Brincar e a Realidade**. Rio de Janeiro: Imago, 1975

ANEXO

Construindo Sociedades da Informação para as Necessidades Humanas *Declaração da Sociedade Civil para a Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação (CMSI)*

Adotada por unanimidade pela Plenária da Sociedade Civil da CMSI, em 8 de dezembro de 2003

Nós, mulheres e homens de diferentes continentes, contextos culturais, perspectivas, experiências e formações, integrantes de diferentes públicos de uma emergente sociedade civil global, considerando fundamental a participação da sociedade civil na primeira cúpula promovida pelas Nações Unidas para tratar dos assuntos relativos a Comunicação e Informação, a Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação, estivemos trabalhando durante dois anos nesse processo, devotando nossos esforços para moldar e construir um conceito de sociedades da informação e comunicação que coloquem as pessoas como foco e sejam inclusivas e justas.

O trabalho em conjunto, tanto on-line quanto off-line, como entidades da sociedade civil, praticando um uso inclusivo e participativo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), possibilitou-nos compartilhar pontos de vista e construir posições comuns, além de desenvolver coletivamente uma visão sobre as sociedades da informação e comunicação.

Nesta etapa do processo - a primeira etapa da Cúpula, em Genebra, dezembro de 2003 - nossas vozes e os interesses gerais que expressamos coletivamente não estão adequadamente refletidos nos documentos oficiais. Assim, propomos que este documento faça parte dos resultados oficiais da Cúpula. Convencidos de que esta visão pode se tornar realidade por intermédio das ações e vidas de mulheres e homens, comunidades e povos, apresentamos nossa própria visão para todas e todos, como um convite à participação neste diálogo corrente e à união de forças na construção de nosso futuro comum.

1. Uma sociedade visionária

No centro de nossa visão sobre as sociedades de informação e comunicação está o ser humano. A dignidade e os direitos de todos os povos devem ser promovidos,

respeitados, protegidos e afirmados. Reparar o injustificável hiato entre os níveis de desenvolvimento e entre opulência e extrema pobreza deve, portanto, ser nossa principal preocupação.

Estamos comprometidos com a construção de sociedades da informação e comunicação com foco nas pessoas e que sejam inclusivas e justas. Sociedades nas quais todas as pessoas possam livremente criar, acessar, utilizar, compartilhar e disseminar informação e conhecimento, para que, então, indivíduos, comunidades e povos se fortaleçam para melhorar sua qualidade de vida e atingir seu potencial máximo. Sociedades baseadas nos princípios de justiça social, política e econômica e na participação plena e no fortalecimento completo dos indivíduos e, dessa forma, sociedades que verdadeiramente contemplem os desafios-chave para o desenvolvimento que se apresentam no mundo, hoje em dia. Sociedades que busquem os objetivos de desenvolvimento sustentável, democracia e equidade de gênero, para o alcance de um mundo com mais paz, justiça, igualdade e, portanto, mais sustentável, sustentado nos princípios sagrados na Carta das Nações Unidas e na Declaração Universal dos Direitos do Homem.

Aspiramos construir sociedades da informação e comunicação em que o desenvolvimento seja guiado por direitos humanos fundamentais e orientado para que se atinja uma distribuição mais equitativa de recursos, levando à eliminação da pobreza de uma forma não-exploradora e ambientalmente sustentável. Para atingir este fim, acreditamos que as tecnologias podem ser empregadas como ferramentas fundamentais, e não como um fim em si mesmas, reconhecendo-se, assim, que o combate à Brecha Digital é apenas um passo no caminho que leva ao desenvolvimento para todas e todos.

Reafirmamos que a comunicação é um processo social fundamental, uma necessidade humana básica e um dos pilares de todas as organizações sociais. Todas as pessoas, em todos os lugares, a qualquer momento, devem ter a oportunidade de participar de processos de comunicação e ninguém deve ser excluído de seus benefícios. Isso implica que todas as pessoas tenham acesso aos meios de comunicação e possam exercer o direito à liberdade de opinião e expressão, o que inclui o direito a ter opiniões buscar, receber e transmitir informações e idéias através de qualquer meio de comunicação, independentemente de fronteiras. Ao mesmo tempo, o direito à privacidade, o direito de acessar informações públicas e o domínio público do conhecimento, além de muitos outros

direitos humanos universais de relevância específica aos processos de informação e comunicação, também devem ser promovidos. Junto com o direito ao acesso, todos esses direitos e liberdades ligados à comunicação devem ser ativamente garantidos para todas e todos, claramente expressos em leis nacionais e reforçados com as condições técnicas adequadas.

A construção de tais sociedades implica envolver indivíduos em suas capacidades de cidadãos, assim como suas organizações e comunidades, como participantes e tomadores de decisão no processo de moldar sistemas, políticas e mecanismos de governança. Isso significa criar e propiciar um ambiente que comporte o engajamento e o comprometimento de todas as gerações, tanto mulheres quanto homens. Significa também garantir o envolvimento de diversos grupos sociais e lingüísticos, culturas e povos, populações urbanas e rurais, sem exceção. Além disso, os governos devem manter e promover serviços públicos onde houver demanda dos cidadãos e estabelecer a consulta e a participação dos cidadãos como um pilar das políticas públicas, a fim de garantir que os modelos de sociedade de informação e comunicação sejam constantemente abertos a correções e melhorias.

Reconhecemos que nenhuma tecnologia é neutra em seus impactos sociais, por isso a possibilidade de termos processos de tomada de decisão “tecnologicamente neutros” é uma falácia. É complicado fazer cuidadosas escolhas sociais e técnicas no que tange à introdução de novas tecnologias, desde a fase inicial de planejamento até as etapas de implementação e operação. Impactos sociais e técnicos negativos dos sistemas de informação e comunicação que são descobertos tardiamente ao longo do processo de planejamento são, em geral, extremamente difíceis de se corrigir e, por isso, podem causar prejuízos duradouros. Nós antevemos sociedades da informação e comunicação nas quais as tecnologias sejam desenvolvidas de forma participativa, para os usuários finais e com a participação deles, de modo a prevenir ou minimizar os impactos negativos.

Antevemos sociedades em que o conhecimento humano, a criatividade, a cooperação e a solidariedade sejam considerados elementos fundamentais; em que não só a criatividade individual, mas também a inovação coletiva, baseada no trabalho coletivo, sejam promovidas. Sociedades em que os recursos do conhecimento, da informação e da comunicação sejam reconhecidos e protegidos como herança comum da humanidade; sociedades que garantam e estimulem a diversidade cultural e lingüística e o diálogo intercultural, em ambientes que sejam

livres de discriminação, violência e ódio.

Temos consciência de que a informação, o conhecimento e os meios de comunicação estão disponíveis em uma magnitude nunca antes sonhada pela raça humana, mas também estamos cientes de que a exclusão do acesso aos meios de comunicação, à informação e às habilidades necessárias para participar da esfera pública é ainda uma forte limitação, especialmente nos países em desenvolvimento. Ao mesmo tempo, informação e conhecimento estão progressivamente sendo transformados em recursos privados que podem ser controlados, vendidos e comprados como se fossem simples commodities e não os elementos balizadores da organização e do desenvolvimento social. Desse modo, reconhecemos como um dos grandes desafios das sociedades de informação e comunicação a urgência de buscar soluções para essas contradições.

Estamos convencidos de que, com a vontade política suficiente para mobilizar esta riqueza de conhecimento humano e os recursos apropriados, a humanidade poderia, certamente, atingir as metas da Declaração do Milênio e até superá-las. Como organizações da sociedade civil, aceitamos nossa parte de responsabilidade para tornar realidade estes objetivos e nossa visão.

** Mais notícias sobre a Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação foram atualizadas diariamente na página eletrônica do Observatório de Políticas Públicas de Infoinclusão (OPPI), em www.infoinclusao.org.br.*